



# PLANO DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS COM RECURSO A METODOLOGIAS KAIZEN

Aplicado a uma empresa de gestão de serviços financeiros

por

Maria Manuel Fernandes Ventura Ferreira

**Relatório de Mestrado em Gestão de Serviços**

Orientado por:

Prof. Dr. Vasco José de Castro Viana

Setembro de 2017

## **Nota Biográfica**

Maria Manuel Fernandes Ventura Ferreira é natural de Ramalde, concelho do Porto, e nasceu a 14 de Fevereiro de 1993.

Viveu e cresceu em várias cidades e vilas portuguesas, acabando por ir viver novamente para o Porto quando ingressou na licenciatura de Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria e Multimédia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, que concluiu em 2014.

Após uma breve experiência profissional na área da comunicação, abraçou uma oportunidade de trabalho ligada à área logística e comercial. Perante a necessidade de alargar o seu leque de conhecimentos, candidatou-se ao mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2015, tendo concluído a parte curricular com 16 valores.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à minha família, aos meus pais e à minha irmã, porque sem a sua total compreensão, apoio e motivação, todo o meu percurso académico e em especial a conclusão do meu mestrado não teria sido possível.

Ao Miguel, que me acompanhou em dias e noites de trabalho, que nunca deixou de ser um grande apoio na minha vida pessoal e profissional, que me deu força em todo o meu percurso e com quem partilhei as minhas dúvidas, as certezas, as frustrações e as alegrias.

Ao Diogo, ao Tiago e à Mariana, aos amigos que me acompanharam de perto nesta fase da minha vida, que continuarão a ser uma parte fundamental do meu futuro e que fazem parte da família que escolhi.

À empresa onde fiz o estágio curricular, em especial ao Dr. Paulo e a todos os meus colegas da equipa de Gestão de Tesouraria, pelo interesse, abertura e disponibilidade no projeto com o qual me desafiaram e que me fez crescer a nível pessoal e profissional.

De igual forma, gostaria de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Vasco Viana, por toda a compreensão e disponibilidade demonstradas, essenciais para a conclusão do meu mestrado.

Por último, mas não menos importante, à minha amiga Catarina, colega de mestrado que tornou toda esta jornada mais alegre e menos solitária com o seu companheirismo.

A todos, o meu sincero obrigada.

## **Resumo**

O presente relatório foi realizado no âmbito de um estágio curricular numa empresa de gestão de serviços administrativos e financeiros, com o objetivo de propor um plano de ação para a melhoria do fluxo dos processos de gestão de contas bancárias. Sendo este o processo base para todas as operações financeiras efetuadas, a otimização deste processo representa a melhoria dos restantes processos da unidade de Gestão de Tesouraria da empresa.

A aplicação de abordagens à gestão da qualidade nos serviços é um tema pouco explorado na literatura. Contudo, dentro dos estudos existentes, grande parte é relativa à otimização de processos de serviços financeiros com base em ferramentas da gestão da qualidade muito ligadas a métodos estatísticos e focadas nos resultados financeiros e não com abordagens mais holísticas, como as metodologias Kaizen, que através da aplicação de ações de pequeno impacto nos processos, promovem um melhor serviço.

Através do levantamento dos processos e da elaboração de um VSM, foram identificadas as principais causas dos problemas observados. Posteriormente, foi delineado o plano de ações para a melhoria dos mesmos, com base nos princípios e metodologias Kaizen. Espera-se que a aplicação deste plano resulte na simplificação dos processos e numa redução do tempo médio de execução das várias tarefas.

Com a elaboração deste relatório conclui-se que a aplicação da filosofia Kaizen numa empresa de serviços não prevê uma orientação sob uma diretiva exata, devendo sempre adaptar-se ao tipo de serviço, ao tipo de clientes e às suas necessidades. O plano de ação proposto, para além do contributo para a empresa, será um exemplo da aplicação prática das ferramentas Kaizen num serviço.

## **Abstract**

This report was made based on a curricular internship in an administrative and financial services management company. Its main goal is to propose an action plan to improve the flow of the hiring bank services processes. As this is the basic process for all the financial operations carried out, the optimization of this process represents the improvement of all Treasury Management unit processes.

The application of quality management approaches in services is a subject rarely explored in the literature. However, within the existing studies, a large part is related to the optimization of financial services processes based on quality management tools closely linked to statistical methods and focused on financial results, rather than with more holistic approaches such as Kaizen, which promote a better service through the application of small impact actions on the business processes.

Through the process mapping and the elaboration of a VSM, the main causes of the observed problems were identified. Subsequently, the plan of improvement actions was drawn up, based on Kaizen principles and methodologies. It's expected that those improvement actions will simplify the processes and the medium execution time.

With this report, it can be concluded that Kaizen application in a service company should not follow an exact plan, but should always be adjusted to the specific service, its clients and its needs. The proposed action plan, besides being an useful tool for the company, is also an example of Kaizen application in a specific service.

# Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento geral .....	1
1.2. Relevância e objetivo do estudo.....	1
1.3. Estrutura da dissertação.....	3
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Os serviços .....	4
2.1.1. Os processos nos serviços .....	5
2.1.2. A qualidade nos serviços.....	5
2.2. Kaizen .....	7
2.2.1. Enquadramento Histórico.....	7
2.2.2. O Conceito "Kaizen" .....	9
2.2.3. Kaizen e Lean: conceitos sinónimos? .....	14
2.2.4. Análise comparativa: Kaizen, Lean e Six Sigma .....	17
2.2.5. Kaizen aplicado aos serviços .....	20
3. Estudo Empírico .....	26
3.1. Contexto de investigação .....	26
3.1.1. Os clientes .....	26
3.1.2. Faturação e Pricing.....	27
3.1.3. A Gestão de Tesouraria.....	30
3.1.4. Os parceiros: entidades bancárias .....	30
3.1.5. Objetivo do estágio .....	30
3.2. Metodologia .....	32
3.3. Recolha de dados.....	32
3.4. Análise de dados e o planeamento das medidas a aplicar .....	33

3.4.1.	Levantamento e mapeamento dos processos.....	34
3.4.2.	Planeamento de ações de melhoria a aplicar nos processos.....	45
3.5.	O plano de ação para a Empresa A .....	49
3.6.	Os resultados esperados .....	58
4.	Conclusão .....	60
4.1.	Principais conclusões .....	60
4.2.	Contribuições principais do estudo .....	61
4.3.	Principais limitações e sugestões para futuras investigações.....	62
5.	Referências Bibliográficas.....	65
	Anexos .....	73
	Anexo I: Declaração de Consentimento Informado entregue aos colaboradores entrevistados .....	73
	Anexo II: VSM (as is) das várias atividades da Gestão de Contas Bancárias.....	74
	Anexo III: Estrutura da ferramenta (CPM) do ponto de vista de utilização do cliente para as várias atividades da gestão de contas bancárias .....	80
	Anexo IV: Levantamento de toda a informação/documentos necessários para a abertura de conta bancária .....	86
	Anexo V: Nova estrutura dos processos inerentes à gestão de contas bancárias	90
	Anexo VI: VSM (to be) das várias atividades da Gestão de Contas Bancárias ..	92

## Índice de Quadros

Quadro 1: Quadro comparativo (Kaizen e Six Sigma) .....	20
Quadro 2: Matriz de Larsson & Bowen (1989) .....	23
Quadro 3: Contribuição do produto (% das vendas da GT) .....	28
Quadro 4: Diferença entre volumes previstos e reais dos serviços contratados à GT pelo total de clientes (por unidade de volume) em 2016 .....	29
Quadro 5: Detalhe das atividades de gestão de contas bancárias .....	37
Quadro 6: Síntese das principais ferramentas utilizadas na GT e as respectivas funções .....	43
Quadro 7: Problemas, impactos e causas identificadas no mapeamento dos processos .....	45
Quadro 8: Medidas de melhoria a aplicar na Empresa A .....	46
Quadro 9: Horas faturadas em 2016 (% do total de horas).....	47
Quadro 10: Responsáveis e executantes das tarefas do plano de ação .....	57



## Índice de Figuras

Figura 1: Ciclo da resolução de problemas .....	16
Figura 2: Mass Customization .....	21
Figura 3: Descrição da dependência dos processos da GT .....	31
Figura 4: Calendário para o desenvolvimento e implementação do plano de ação ...	57

# **1. Introdução**

## **1.1. Enquadramento geral**

Desde o início do século XX que o setor industrial procura desenvolver técnicas, ferramentas e metodologias para produzir mais e melhor com os mesmos recursos. Taylor e Ford foram os primeiros a aplicar sistemas de gestão inovadores nas suas próprias empresas, que levaram à melhoria dos processos produtivos e que revolucionaram os estudos na área da Gestão. Ao longo do século XX, autores como Shewart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Imai debruçaram-se sobre esta temática, desenvolvendo outras teorias e abordagens (Smith & Angeli, 1995).

O estudo e o desenvolvimento de modelos de gestão incidia maioritariamente no setor secundário, até então o grande motor da economia, o que fez com que as empresas de serviços fossem "ignoradas". Apesar da mudança de paradigma na década de 1970, em que os serviços passaram a ser a atividade económica dominante, este setor continuava a ser caracterizado por várias ineficiências (Bowen & Youngdahl, 1998:208).

Tendo em consideração as necessidades das empresas de serviços, que pretendiam tornar-se mais competitivas e eficientes, vários autores começaram a debater a possibilidade de adaptar os sistemas de gestão até então criados às empresas do setor terciário, e, com isso, obter resultados satisfatórios (Levitt, 1972 apud Bowen & Youngdahl, 1998; Allway & Corbett, 2002).

Apesar de ainda serem em menor número, atualmente já existem exemplos de aplicação de modelos de gestão no setor terciário, principalmente nas empresas prestadoras de serviços de saúde e de serviços financeiros (Delgado et al., 2010).

## **1.2. Relevância e objetivo do estudo**

O presente relatório de estágio tem como objetivo a apresentação de um plano de otimização dos processos da equipa de Gestão de Tesouraria da empresa onde decorreu o estágio, que descreve a forma mais adequada de implementar a

filosofia Kaizen tendo em consideração as especificidades e características do serviço e da empresa em causa. Este plano foi desenvolvido tendo em vista a sua implementação e pretende-se também que constitua uma contribuição para a literatura através da aplicação prática a um caso da metodologia Kaizen adaptada às especificidades dos processos de negócio de gestão de tesouraria.

A maioria das abordagens aplicadas nos serviços administrativos e de gestão financeira baseiam-se em ferramentas estatísticas e mais focadas na redução de custos, como o Six Sigma, geralmente integradas numa abordagem Lean. Esta escolha prende-se com o facto de estas metodologias permitirem um controlo dos custos e do investimento que é feito, ao mesmo tempo que se verificam melhorias na qualidade do serviço e na satisfação dos clientes, através da redução da variação na execução dos processos. Idealmente, com a aplicação do Six Sigma, a variação deverá ser de tal forma reduzida que, na execução de um processo, o resultado obtido é o mesmo 99,9997% das vezes (Delgado et al., 2010). No entanto, a sua aplicação requer investimentos consideráveis e o sucesso dessa aplicação é influenciada pela complexidade inerente aos serviços (Hensley & Dobie, 2005). A adoção de metodologias associadas à chamada filosofia Kaizen permite atingir ganhos de eficiência através de pequenas melhorias, sendo também considerada mais acessível de aplicar (Maarof & Mahmud, 2016).

O Kaizen é uma das abordagens à gestão da qualidade mais abrangentes, cuja aplicação plena implica a adoção de uma nova cultura organizacional, orientada para a melhoria contínua de todas as dimensões da empresa. Os princípios que a regem são simples e as metodologias propostas são focadas nos processos: a otimização é obtida através da aplicação de pequenas melhorias nos processos, o que permite a qualquer empresa atingir ganhos de eficiência significativos e sustentáveis, sem um investimento financeiro considerável (Maarof & Mahmud, 2016). Esta foi a abordagem escolhida para atingir os objetivos definidos no estágio curricular: simplificar os processos, centralizar a informação, facilitar o planeamento de tarefas e tornar os processos mais visíveis para o cliente.

O facto de não implicar um investimento avultado é uma condição crítica para a escolha da abordagem Kaizen e para a sua aplicabilidade no plano desenvolvido. Para além disso, vários autores referem resultados positivos a nível dos resultados económicos e financeiros da empresa, a nível das ações e postura dos

colaboradores (Leite & Vieira, 2015), bem como melhorias a nível da qualidade, flexibilidade e produtividade da empresa (Maarof & Mahmud, 2016).

A metodologia utilizada baseia-se na investigação qualitativa, utilizando a abordagem investigação-ação. A recolha de dados, essencial para a concretização do plano de otimização, foi feita através da análise documental de relatórios da equipa de Gestão de Tesouraria e outros documentos institucionais, da observação participante ao longo dos seis meses em que decorreu o estágio curricular e de entrevistas semi-estruturadas a todos os membros da equipa de Gestão de Tesouraria, de forma a enriquecer a recolha de dados.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

Para além da presente introdução (capítulo 1), esta dissertação divide-se em mais quatro capítulos: revisão da literatura (capítulo 2), estudo empírico (capítulo 3), conclusão (capítulo 4) e bibliografia (capítulo 5).

A revisão da literatura divide-se em duas grandes partes: a primeira relativa aos serviços, onde será feito uma breve introdução sobre os seus processos e ao conceito de qualidade associado aos mesmos; e a segunda, onde é explorado o conceito "Kaizen", onde é feita uma comparação com outras abordagens utilizadas nos processos de melhoria contínua e onde é explorado o tema da sua aplicação tendo em consideração as particularidades dos serviços.

No estudo empírico, são descritas de forma pormenorizada as características principais da empresa e o objetivo do relatório de estágio, que servirá para contextualizar as tarefas elaboradas durante o estágio e a metodologia utilizada; de seguida, é exposto o resultado da análise e da discussão da informação recolhida que baseia o plano de otimização dos processos e os resultados esperados da sua aplicação.

Na conclusão, é feita uma reflexão crítica de todo o trabalho efetuado, sendo apontadas as limitações e sugestões para investigação futura. Finalmente, são apresentadas as fontes bibliográficas consultadas.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Os serviços

Os serviços são um setor cujas atividades são intensivas em conhecimento e em que o domínio técnico é a competência principal (Gupta et al., 2016). Segundo a OCDE (2017), os serviços são o setor com mais peso nas economias domésticas dos países da organização, continuando a registrar níveis de crescimento. O surgimento da chamada "economia de serviços" foi fundamentalmente impulsionada pelo crescimento dos chamados KIBS - Knowledge Intensive Business Services (Peneder et al., 2003).

Sendo os serviços um setor caracterizado pela sua heterogeneidade (Ferreira et al., 2016), os KIBS (Knowledge Intensive Business Services) destacam-se no conjunto dos tipos de serviços pois têm-se tornado "importantes fontes de inovação, diferenciação e produtividade", o que amplia "a sua contribuição para o desenvolvimento económico" (Peneder et al., 2003:61). Estes distinguem-se dos restantes serviços por terem o conhecimento como principal vantagem competitiva e, por isso, necessitam de se reinventar constantemente, estando muito ligados à inovação (Zieba et al., 2017).

Para além das receitas que geram e dos postos de trabalho que fornecem, estes serviços potenciam a transferência de conhecimento e o aumento da especialização. Este conjunto de serviços constitui um grupo que, por si só, é também heterogêneo pois reúne atividades muito diferentes: tanto os serviços financeiros como os serviços prestados pelo setor imobiliário ou os serviços ligados à comunicações são considerados intensivos em conhecimento. Há autores que consideram pertinente a separação deste tipo de serviços, podendo ser considerados um "quarto setor" (Peneder et al., 2003).

Dentro do grupo dos KIBS estão incluídos os serviços administrativos e financeiros (Peneder et al., 2003) que, nos últimos tempos, têm sido desafiados com um forte ambiente concorrencial, devido à globalização da prestação de serviços (Gupta et al., 2016). Esta globalização permitiu a muitas empresas subcontratar determinados serviços e com isso "reduzir custos, melhorar os *cycle times* e ganhar

capacidade de inovar" (Kulkarni, 2008 apud. Narayanan et al., 2010). O fenómeno da terceirização (ou *outsourcing*) permite às empresas focarem-se na sua atividade *core* (Aron & Singh, 2005 apud. Narayanan et al., 2010).

### **2.1.1. Os processos nos serviços**

A definição "clássica" de processo consiste em considerar um processo como sendo um conjunto de atividades definidas, cuja execução é motivada por um *input* e tem o propósito de gerar um *output* (Harmon, 2014:185).

Segundo Hensley & Dobie (2005) os processos nos serviços tendem a não ser bem compreendidos e controlados, devido à intangibilidade inerente ao setor. São processos que sofrem mais variações, pois são intensivos em trabalho e dependem da performance de pessoas (Mefford, 1993 apud. Hadid et al., 2016). O envolvimento de pessoas, tanto da parte do prestador como do cliente, faz com que a variabilidade seja outra das suas características determinante (Sampson & Froehle, 2006). O facto de serem intensivos em trabalho faz com que a aplicação do Kaizen possa ser dificultada, pois existe uma maior resistência à mudança na execução deste tipo de processos (Antony et al., 2007). A participação do cliente e a sua inseparabilidade na prestação e consumo do serviço é também um fator fundamental que distingue os serviços de outros setores (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1994; Lovelock & Gummesson, 2004).

### **2.1.2. A qualidade nos serviços**

Parasuraman (1988, apud. Sahney, 2016) apresenta a definição mais comum do conceito qualidade percebida de um serviço (Ferreira et al., 2016), definindo-a como sendo a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção que este tem do serviço que foi realmente prestado pela organização.

Para aumentar a qualidade de um serviço, é necessário definir os processos do início ao fim, considerando o seu propósito, os fornecedores, os clientes e os canais utilizados, bem como identificar e gerir os *touchpoints* do cliente, ou seja, as alturas em que o cliente intervém durante o decorrer do processo (Allway & Corbett, 2002). Os *touchpoints* são fundamentais para a criação de valor do serviço, pois é o momento em que esse mesmo valor é experimentado e percebido pelo cliente, sendo

algo cumulativo ao longo de todo o processo. O cliente assume, por isso, um papel de "co-criador de valor", a par da empresa prestadora do serviço (Grönroos, 2011:290).

A definição do papel do cliente na co-criação de valor é particularmente importante, visto que os *touchpoints* de um determinado serviço podem ser completamente diferentes quando comparados com outro: alguns serviços implicam uma interação pessoal com o cliente, seja através do telefone ou mesmo uma interação presencial. No caso dos serviços de *outsourcing*, todo o processo de produção do serviço é praticamente invisível para os clientes. No entanto, independentemente do tipo de interação que existe, as ações dos colaboradores que contactam diretamente com o cliente têm um impacto direto na sua qualidade percebida (Viardot, 2005).

A recuperação do serviço ("service recovery") depende da capacidade do colaborador reagir perante uma falha na prestação do serviço, de forma a compensar o cliente no momento de contacto ou perante um cliente insatisfeito após o contacto (Suk et al., 2009). Estes momentos de recuperação do serviço, em certos processos, permitem recolher informação, antecipar necessidades e perceber que ações têm um impacto relevante no processo (Battaglia et al, 2012). Para que a recuperação do serviço seja efetivamente concluída, é necessário identificar as falhas atuais e potenciais, corrigi-las e, assim, melhorar a entrega do serviço (Johnston & Clark, 2008).

No contexto da prestação do serviço, Heskett et al. (1997, apud Vermeeren et al., 2011) comprovam a influência positiva que a satisfação dos colaboradores tem na satisfação dos clientes. O conceito que baseia a noção de "espelho da satisfação" diz-nos que uma maior satisfação do colaborador relativamente ao seu trabalho está associada a uma melhor performance individual e organizacional (Judge et al., 2001; Taris & Schreurs, 2009).

## 2.2. Kaizen

### 2.2.1. Enquadramento Histórico

As ideias e teorias na área da gestão desenvolvidas por especialistas durante o século XX têm sido reinterpretadas ao longo dos anos e servem de base às ferramentas da gestão que foram desenvolvidas e que são amplamente utilizadas nos dias de hoje (Anderson et al., 1994; de Koning et al., 2008; Fisher & Nair, 2009; Suárez-Barraza & Smith, 2014; Sahney, 2016).

A *scientific management* de Taylor (1919) e a *mass production* de Henry Ford revolucionaram a produção automóvel. Tendo atingido o seu auge após a II Guerra Mundial, estas ideias permitiram às empresas beneficiar de economias de escala e minimizar as suas ineficiências. No entanto, estas viriam a entrar em declínio poucas décadas mais tarde. Nas décadas de 1960 e 1970, o foco das produtoras de automóveis norte-americanas estava na maximização de *outputs*, mas não dando importância à qualidade do produto (Dohse et al., 1985). O objetivo centrava-se no aumento da eficiência e da produtividade, ou seja, na performance obtida tendo em consideração os *inputs* e as ferramentas disponíveis, em comparação a um determinado objetivo, e no rácio entre os *outputs* e o *inputs* (Yu, 2016).

De facto, na década de 1970, as empresas produtoras de automóveis norte-americanas acabaram por ser ultrapassadas pela produção automóvel japonesa, o que despertou o interesse de especialistas que procuravam descobrir qual era o "segredo" do seu sucesso. Rapidamente chegaram à conclusão que a vantagem competitiva das empresas japonesas não se devia a uma vantagem tecnológica ou a maiores facilidades no acesso ao investimento: devia-se ao modelo de gestão adotado, focado na qualidade do processo produtivo e influenciado pela cultura japonesa do trabalho e da gestão de pessoas (Dohse et al., 1985).

Após a II Guerra Mundial e a convite de várias organizações japonesas, vários investigadores norte-americanos, como Deming, Juran e Crosby partilharam as suas ideias no âmbito da gestão e do controlo de processos (Bryan, 1996). Os seus ensinamentos foram "absorvidos" pelos gestores japoneses, que rapidamente os puseram em prática (Neave, 1987).



O grande contributo de Deming resume-se nos seus catorze princípios de transformação, uma síntese dos seus ensinamentos aos japoneses. O investigador inspirou-se na abordagem de controlo dos processos com base em métodos estatísticos desenvolvida por Shewhart, em 1931 (de Koning et al., 2008), autor que desenvolveu o ciclo PDCA (Sherr & Lozier, 1991).

O ciclo PDCA é composto por quatro etapas: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*. Na primeira etapa (*Plan*), devem ser identificados os aspetos a melhorar, que serão implementados na fase de execução (*Do*) através das ferramentas e técnicas Kaizen. A terceira etapa (*Check*) consiste na avaliação da execução do plano, onde devem ser medidos os seus impactos positivos e negativos. Na quarta etapa (*Act*), age-se consoante os resultados: se forem positivos, a melhoria deve ser institucionalizada e adotada; se os resultados não forem os esperados, as ações tomadas devem ser prevenidas e o ciclo renova-se (Imai, 1986; Maarof & Mahmud, 2016).

Neave (1987) resume os princípios de Deming, realçando a importância da consistência na melhoria contínua dos produtos e serviços. O autor sublinha também a necessidade de encarar o processo de melhoria como uma nova filosofia de gestão, e não apenas um conjunto de regras e ideias. Neave realça também o papel da formação contínua dos colaboradores e a promoção de um bom ambiente de trabalho, através da disponibilização de ferramentas adequadas para a execução das tarefas e do fim de possíveis barreiras (como a divisão dos colaboradores em departamentos) para que estes trabalhem com um objetivo comum. As práticas sugeridas são transversais a várias áreas e a gestão de topo deve estar fortemente comprometida com a melhoria da qualidade na empresa, incutindo uma cultura de procura contínua dos defeitos (Anderson et al., 1994).

A par dos estudos de Deming, o trabalho desenvolvido por Juran teve também um grande impacto na definição da abordagem japonesa à gestão da qualidade (Smith & Angeli, 1995; Fisher & Nair, 2009). A triologia desenvolvida por este investigador assenta em três atividades: "quality planning", "quality control" e "quality improvement". Sendo processos universais, é possível adaptar a ideia de planear, controlar qualquer empresa, independentemente da sua área de atuação ou do departamento em questão (Juran, 1999:30; Smith & Angeli, 1995). Ao considerar o controlo da qualidade como uma ferramenta da gestão (Smith & Angeli, 1995), Juran dá ênfase ao papel que as chefias de topo têm na melhoria dos processos, pois

são essenciais para uma cultura de comprometimento com a qualidade numa empresa (Boaden, 1997).

Crosby teve também um papel fundamental no desenvolvimento dos estudos na área da gestão da qualidade, tendo desenvolvido a sua própria abordagem assente em quatro princípios "absolutos" (Smith & Angeli, 1995:36): todas as empresas devem almejar os "zero defeitos" como *standard* de performance e devem medir a qualidade com base no "preço da não-conformidade" (Boaden, 1997:158). Este custo divide-se em custos de falha internos e externos (*internal failure cost* e *external failure cost*), ou seja, quando o erro cometido ainda não afetou o cliente final mas implica custos a nível de ações de correção, como o retrabalho, custos de reparação e de re-inspeção (Omurgonulsen, 2009); ou quando o erro cometido pode afetar diretamente os clientes ou já afetou diretamente os seus clientes (Snieska et al., 2013).

Para Crosby, a qualidade deve ser definida como sendo algo que está "conforme os requisitos" definidos (Bryan, 1996), sendo atingida através da prevenção dos erros e defeitos (Smith & Angeli, 1995; Boaden, 1997, Sahney, 2016). Apesar de ser orientada para o produto, a abordagem de Crosby prevê a mudança da cultura organizacional da empresa através de um processo *top-down* como uma condição necessária para a melhoria de processos (Smith & Angeli, 1995), tal como Juran defendia.

Enquanto Deming, Juran e Crosby prosseguiam os seus ensinamentos no Japão, autores como Imai e Womack basearam-se nos estudos já efetuados e na atividade das empresas, levando à definição dos conceitos "Kaizen" e "Lean". A interpretação dos ensinamentos ocidentais e a sua adequação à cultura japonesa do trabalho fizeram com que os estudos japoneses revolucionassem a área da gestão.

### **2.2.2. O Conceito "Kaizen"**

O conceito "Kaizen" representa outra das abordagens à gestão da qualidade. Este é composto pelas palavras japonesas "Kai" e "Zen", que juntas significam literalmente "mudança para melhor". Este conceito foi definido por Imai (1986) e a sua essência reside na melhoria contínua na vida profissional, pessoal e social, sendo por isso também considerado um estilo de vida. A sua origem está relacionada com

os processos industriais na Toyota, após a II Guerra Mundial, que enfrentavam uma escassez de recursos. O Toyota Production System (TPS), criado por Taiichi Ohno e Sakichi Toyoda (Samuel et al., 2015), fez com que a empresa se tornasse líder global no mercado automóvel através de mudanças incrementais e com o envolvimento de todas as partes da organização. Uma estratégia Kaizen é, por isso, focada nos processos e é transversal a uma organização.

Imai (1986) resume na sua obra "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success" os alicerces da essência Kaizen:

- Eliminação de desperdício e ineficiências
- Trabalho de equipa
- Auto-disciplina
- Motivação alta
- Círculos da qualidade
- Sugestões de melhoria
- Os 5S
- Standardização
- JIT

A eliminação do "desperdício" implica assim a eliminação das tarefas sem valor acrescentado, quer sejam relacionadas com a resolução de problemas, transformações físicas de materiais ou de gestão de informação (Womack & Jones, 1996 apud. Bowen & Youngdahl, 1998). As pequenas melhorias, implementadas de forma constante, levam à eliminação do desperdício (*muda*), da variação (*mura*) e de tudo aquilo que não é razoável (*muri*) nas atividades de uma empresa, criando assim valor e conseguindo atingir um grau mais elevado de eficiência (Suárez-Barraza & Rodríguez-González, 2015; Maarof & Mahmud, 2016).

"Muda" é uma palavra japonesa que representa desperdício e o oposto de "valor" (Leite & Vieira, 2015). Womack & Jones (2003) referem que existem sete tipos de desperdício que devem ser eliminados:

- defeitos de produção
- excesso de produção

- excesso de processamento
- excesso de stock
- tempos de espera
- transporte de recursos
- movimentos desnecessários

A eliminação do *muda* numa organização deve envolver todas as pessoas, num verdadeiro trabalho de equipa. Estas devem ser motivadas e autodisciplinadas para darem um melhor contributo à melhoria contínua de todas as atividades. O *empowerment* dos colaboradores é um dos factores considerados fundamental para o aumento da qualidade, produtividade e flexibilidade da produção, quer a nível individual, quer a nível das equipas de trabalho. Ao permitir às equipas de trabalho participar no desenvolvimento dos processos e ao atribuir responsabilidades na tomada de decisões, o colaborador para além de deter autoridade para intervir, torna-se também responsável por parar a produção e identificar um possível problema (Bowen & Youngdahl, 1998).

Esta ideia vai de encontro ao objetivo dos círculos da qualidade: dar resposta à necessidade de conseguir um maior envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores. Apesar desta relação não ter sido empiricamente testada, vários autores definem os círculos da qualidade como sendo "uma forma de gestão participativa" ou "uma ferramenta de desenvolvimento dos recursos humanos", que fazem com que todos os colaboradores se envolvam na resolução de problemas (Mohr & Mohr, 1983 apud. Buch & Spangler, 1990). Isto inclui o envolvimento de todos os colaboradores em todas as etapas da tomada de decisões e o uso de ferramentas estatísticas para a resolução de problemas e o controlo da qualidade. (Smith & Angeli, 1995). A ideia é que estes funcionem como um sistema de sugestões em que os colaboradores são incentivados a dar para melhorar os processos. Estas devem ser ouvidas pela gestão e o contributo dos colaboradores deverá ser reconhecido.

De forma a por em prática uma melhoria contínua dos processos, os 5S devem ser seguidos para manter um ambiente de trabalho limpo, organizado, livre de desperdício e que promova uma maior eficiência no desempenho das atividades.

Estes representam os vários passos que devem ser seguidos para atingir e manter a sua standardização (Cherrafi et al., 2016) e são uma ferramenta universal e aplicável a todo o tipo de processos e empresas (Randhawa & Akuja, 2017).

- *Sort*: implica a seleção do que é realmente necessário (Randhawa & Akuja, 2017). Desta forma poupa-se espaço, tempo na procura das ferramentas para trabalhar, ganha-se um espaço de trabalho mais limpo e seguro e a deteção de irregularidades torna-se mais fácil (Sorooshian et al., 2012).
- *Set in order*: no seguimento do primeiro "S", depois de definir o que é necessário, é fundamental organizar e priorizar, pelo nível de necessidade e de acordo com a importância de cada ferramenta (Randhawa & Akuja, 2017). Devemos questionar quem, o quê, porquê, onde, quando e como é que as ferramentas são usadas (Imai, 1986).
- *Shine*: ênfase em promover a inspeção das ferramentas e a sua limpeza para manter um espaço de trabalho apresentável. Implica uma responsabilização do colaborador em relação ao seu posto de trabalho (Randhawa & Akuja, 2017).
- *Standardize*: De acordo com o standard definido, os três primeiros "S" devem ser repetidos de forma a manter o posto de trabalho "confortável" (Osada, 1991 apud. Randhawa & Akuja, 2017).
- *Sustain*: Implica a repetição constante de todos os outros "S", o que sublinha a importância dada à auto disciplina, sendo esta fundamental para que os 5S se concretizem (Randhawa & Akuja, 2017).

"Mura" é outra palavra japonesa que representa, neste caso, a variação. Num contexto estatístico, remete-nos para o conceito de Six Sigma; no contexto da execução de um processo, podemos considerar a variação como sendo tudo daquilo que é não é *standard*.

Um "standard" é algo "usado como medida, como norma ou modelo em avaliações comparativas" (Oxford Dictionary of English, 2010). Uma das grandes vantagens dos círculos da qualidade é levarem à definição do conceito de *standard* numa determinada atividade, ou seja, daquilo que deve ser o modelo a seguir, a norma em relação à qual todas as ações de execução de uma atividade serão

comparadas. Um *standard*, ao ser definido pelo colaborador, é mais bem aceite por ele do que se este fosse definido pela gestão. Para além disso, essa responsabilização promove uma evolução e melhoria constante do colaborador (Imai, 1986).

Os círculos da qualidade são considerados por alguns autores como sendo a "alternativa japonesa" à Total Quality Management (TQM) (Dohse et al., 1985; de Koning et al., 2008), embora Imai (1986) a veja como sendo parte integrante do movimento Kaizen. A TQM foi desenvolvida por Feigenbaum em torno do termo "company-wide quality control" (CWQC) (Sherr & Lozier, 1991; Boaden, 1997). Qualquer atividade pode criar um problema de qualidade e é por isso que é necessário um controlo contínuo e integrado. Os processos de melhoria da qualidade devem ser "fortes" e a sua execução deve tornar-se um "hábito" (Boaden, 1997:158), sendo esse controlo uma responsabilidade clara das chefias, evitando que este se torne "um trabalho de todos" e de "ninguém". (Smith & Angeli, 1995:37)

A abordagem de Feigenbaum é orientada para o cliente, pois considera que a qualidade é algo necessário para que seja possível oferecer ao cliente aquilo que ele procura, sendo por isso sinónimo de "valor" (Boaden, 1997; Cheng & Tam, 1997; Sahney, 2016). O envolvimento dos clientes internos e externos no processo produtivo é uma peça essencial para perceber melhor as suas necessidades e para receber *inputs* relevantes para a atividade da empresa fornecedora. Isto faz com que uma organização consiga uma melhor performance relativamente ao custo, à qualidade e à entrega dos produtos, aumentando também a sua capacidade para ser flexível em relação às necessidades dos clientes (Youngdahl, 1996 apud. Bowen & Youngdahl, 1998).

Imai (1986) refere-se à TQM como sendo uma das práticas Kaizen, que tem como objetivo funcionar como um método sistemático para a resolução de problemas, através da sua quantificação e medição de resultados. A TQM deverá ser aplicada não só no controlo de qualidade do produto, mas em toda a empresa e até, idealmente, incluir os fornecedores e parceiros. No entanto, o enfoque deve estar no processo e não no resultado em si, privilegiando sempre a qualidade da sua execução (Imai, 1986).

O conceito de "muri" remete-nos para tudo aquilo que não é considerado razoável (Maarof & Mahmud, 2016), ou seja, que é "strain", o que segundo o Oxford

Dictionary of English (2010), significa "fazer um esforço anormal" ou "fazer um pedido excessivo". Toda a sobrecarga de esforço pode tornar-se insustentável a longo prazo, pondo em causa a qualidade da execução dos processos.

O último dos princípios Kaizen referido é conhecido como produção "just in time" (JIT). O JIT permite eliminar o excesso de *stock* e melhora a visibilidade de eventuais problemas na qualidade dos produtos e dos processos inerentes à sua produção (Schonberger, 1982 apud. Bowen & Youngdahl, 1998). Ao fazer com que a produção seja despoletada pelas encomendas dos clientes, por exemplo, o JIT elimina a necessidade de acumular inventário e leva ao "abandono" da produção em massa (para atingir economias de escala) e do *layout* de produção baseado em departamentos. Desta forma, consegue-se uma redução no "travel time" e no "idle time", ou seja, perde-se menos tempo entre as várias etapas da produção e diminui-se o tempo não-produtivo dos colaboradores (Bowen & Youngdahl, 1998). No entanto, para que seja uma opção vantajosa, é preciso que o tempo de preparação necessário para o início de uma produção ("setup time") seja o mais baixo possível e que se reconheça a capacidade de produção como um fator crítico (Bowen & Youngdahl, 1998; Carlborg et al, 2013).

### **2.2.3. Kaizen e Lean: conceitos sinónimos?**

O Toyota Production System (TPS) é uma das referências da evolução da qualidade no Japão, que inspirou várias outras abordagens à gestão da qualidade atuais (Andersson et al., 2006). Para além de inspirar Imai e as chamadas práticas Kaizen, o TPS também foi caracterizado como sendo um sistema "Lean" pela primeira vez por Krafcik em 1988.

Um sistema "Lean" tem como objetivo principal gerar "produtos ou serviços de qualidade, com o custo mais baixo possível e no menor tempo possível, eliminando o desperdício" (Liker, 1996 apud. Cherrafi et al., 2016). Este termo só se tornou popular graças a Womack, que o referiu no seu livro "The Machine That Changed The World", em 1990 (Samuel et al., 2015).

Na perspetiva de uma metodologia de melhoria contínua, a abordagem Lean foca-se essencialmente na eliminação de atividades sem valor acrescentado nos processos produtivos e no aumento da qualidade nas operações (Allway & Corbett,

2002; Baril et al., 2016). O conceito Lean, associado ao termo *Lean Manufacturing*, tal como o nome indica, foi desenvolvido num contexto industrial, focando-se na eliminação de desperdício em processos fabris e considerando uma linha de montagem. O objetivo passa por produzir um maior número de produtos, aumentando a oferta, mas sem perder a eficiência e a qualidade, graças à eliminação do desperdício (Bowen & Youngdahl, 1998:211).

Apesar da existência de dois termos diferentes ("Kaizen" e "Lean"), a sua origem e os princípios que os regem são similares. De facto, ao compararmos os dois termos e as características associadas na literatura, verifica-se rapidamente que se tratam de nomes diferentes para o mesmo conceito. Segundo Suárez-Barraza & Rodríguez-González (2015), o conceito "Kaizen" tornou-se mundialmente conhecido graças à sua expansão nos E.U.A. sob o nome de "Lean".

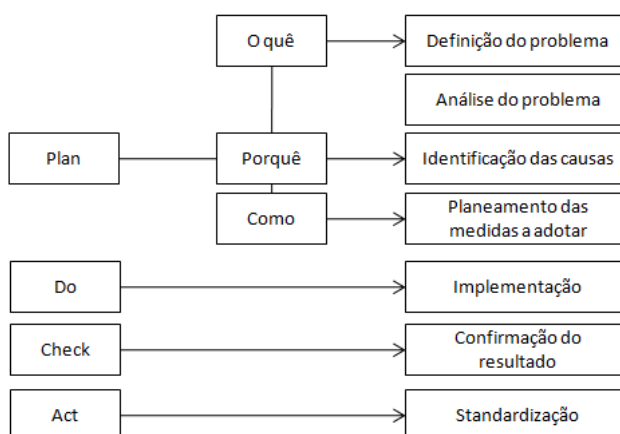
Uma vez clarificada a semelhança entre os conceitos "Kaizen" e "Lean", torna-se pertinente enunciar que métodos, ferramentas e técnicas deverão ser utilizados para a sua aplicação.

Tal como já foi referido, segundo a filosofia Kaizen, a resolução de problemas (ver Figura 1) com vista à melhoria contínua deve ser feita com base no ciclo PDCA. Desta forma, é possível definir e analisar o problema, identificar as suas causas, planear as medidas a tomar, implementá-las, medir resultados e, de acordo com estes, standardizar o novo processo ou agir com vista à sua melhoria (Imai, 1986).

Para tal, devem ser utilizadas as ferramentas, técnicas e metodologias Kaizen. Considera-se uma ferramenta "um meio para alcançar um determinado fim" (Pinto, 2009) enquanto que as metodologias Kaizen vão fornecer os meios para que o desperdício seja identificado (Rother & Shook, 1999).



**Figura 1: Ciclo da resolução de problemas - adaptado de Imai (1986)**



As ferramentas e técnicas Kaizen mais relevantes são:

- Value Stream Mapping (VSM)

O VSM é uma ferramenta útil para identificar as atividades sem valor acrescentado, através da análise do desenho do fluxo dos vários processos. Desta forma é possível distinguir as ações que constituem fontes de valor reconhecidas pelo cliente e aquelas que, apesar de criarem valor, não são visíveis para o cliente (Carlborg et al., 2013). Uma vez identificados, devem ser traçados objetivos realistas para reduzir ou eliminar todo o desperdício (Maarof & Mahmud, 2016).

A aplicação dita "natural" do VSM nos serviços pode não ser uma solução adequada. O detalhe das regras que o definem devem ser adaptados, sendo essencial que seja feito o mapeamento do estado atual e futuro, identificando o impacto do desperdício e o objetivo das melhorias a aplicar (Bonaccorsi, 2011).

- Os "cinco porquês"

É uma técnica que consiste em perguntar "porquê" cinco vezes e responder a cada um dos "porquês" questionados. Desta forma, é possível identificar qual é a verdadeira causa do problema, em vez da causa aparente (Maarof & Mahmud, 2016:526).

- Eventos Kaizen ("Kaizen Events").

Estes eventos duram cerca de 3 a 5 dias e são usadas para identificar e aplicar melhorias em âmbitos específicos da empresa. Nestes eventos, os colaboradores aplicam ferramentas (como o VSM) com base nos princípios Kaizen, como os 5S e a standardização (Glover et al., 2013). Os seus resultados deverão ser apresentados à gestão e, uma vez revistos, devem basear ações de standardização dos processos (Maarof & Mahmud, 2016).

- Gestão visual

Ferramenta criada com base no princípio dos 5S, em que são usados sinais, cores, etiquetas e outros elementos visuais para gerir e organizar o espaço e a informação. Desta forma, torna-se mais fácil executar as tarefas visto que a informação necessária está mais visível e acessível (Machado & Leitner, 2010).

- Kanban

O kanban é uma ferramenta Kaizen usada para gerir o nível mínimo de *stock* de material necessário para a produção. Usada com base no princípio JIT, permite aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, minimizar o desperdício de espaço e materiais (Rahman et al., 2013).

#### **2.2.4. Análise comparativa: Kaizen, Lean e Six Sigma**

Os estudos desenvolvidos na área da gestão da qualidade pelos vários autores aqui citados foram também a base de outras abordagens e métodos como o Six Sigma.

O Six Sigma foi desenvolvido na década de 1980 por Mikel Harry, no âmbito da estratégia de melhoria contínua da Motorola (Thawani, 2004). Foi criado com o objetivo específico de reduzir os custos de qualidade, entre os quais, os custos de não satisfazer as necessidades do cliente e os custos de não fazer bem as coisas à primeira (Antony & Bañuelas, 2002). Os estudos de Deming e Juran relacionados com o

controle do processo (como o ciclo PDCA) foram particularmente influentes na definição desta metodologia (Thawani, 2004; de Koning et al., 2008).

Em termos estatísticos, "Six Sigma" é um conceito que se refere a 3,4 "defeitos por 1 milhão de oportunidades" (DPMO - Defects Per Million Opportunities), onde o sigma é usado para representar a variação da média (Antony & Bañuelas, 2002:21). Quando aplicado no âmbito da gestão, o Six Sigma tem como objetivo a redução contínua da variação nos processos (Waterbury & Bonilla, 2008). É uma estratégia focada na satisfação do cliente e nos resultados, traduzidos através do aumento do lucro. Esta ponte entre o aumento das receitas poupança financeira e as necessidades do cliente é feita através da identificação das características CTQ ("Critical To Quality"): as que o cliente mais valoriza e que por isso representam as fontes de valor acrescentado para a empresa (Thawani, 2004). A sua aplicação prevê uma metodologia de resolução de problemas "estruturada e standardizada": a DMAIC - Define, Measure, Analyze, Improve, Control (Thawani, 2004:659). Uma vez identificados os problemas, estes são solucionados através de pequenos projetos implementados dentro da empresa, com recurso a técnicas e ferramentas estatísticas (Kwak & Anbari, 2006; Lameijer et al., 2016).

Apesar de ligeiras variações e das diferentes designações que lhes foram atribuídas, é possível concluir que as abordagens "Kaizen"/"Lean" e "Six Sigma" têm muito em comum no que diz respeito às suas origens, metodologias, ferramentas e aos efeitos da sua aplicação (Andersson et al., 2006; Samuel et al., 2015). Independentemente da abordagem escolhida, para que a sua aplicação tenha sucesso é necessário (Fryer et al., 2007):

- Comprometimento da gestão
- Gestão da relação com o cliente e com os fornecedores
- Recolha, medição e reporte de informações relevantes
- Trabalho em equipa
- Comunicação
- Gestão dos processos
- Avaliação e monitorização contínua

- Formação e desenvolvimento
- *Empowerment* dos colaboradores
- Cultura de gestão baseada em objetivos
- Design de produto
- Estrutura organizacional

Apesar das suas semelhanças na génese, a aplicação e o enfoque destes diferentes métodos desenvolveram-se de diferentes maneiras. Enquanto as práticas Kaizen são focadas no processo, o Six Sigma tem um enfoque nos resultados (Andersson et al., 2006; Maarof & Mahmud, 2016). Estas diferenças entre as duas abordagens fazem com que as suas limitações tenham impacto em diferentes vertentes de uma organização: enquanto que uma fomenta as boas práticas e foca-se no "fazer bem", a outra foca-se em obter resultados. Embora os resultados positivos estejam ligados a boas práticas, ao avaliar o impacto de uma ação através do seu resultado pode desvalorizar determinadas melhorias cujo contributo é difícil de quantificar (como por exemplo, medidas cujo objetivo é promover o *empowerment* dos colaboradores). É por isso que vários autores (Andersson et al., 2006; Samuel et al., 2015) afirmam que o ideal é que as várias abordagens funcionem de forma complementar, de forma a dar resposta às várias necessidades da organização.

Apesar de permitir um maior controlo dos custos, a aplicação do Six Sigma implica um investimento considerável em formação e em processos de certificação dos Green Belts, Black Belts e Master Black Belts, bem como a medição do sucesso com base nos resultados financeiros (Goh, 2000 apud. Delgado et al., 2010). Geralmente, o sucesso da aplicação de programas como o Six Sigma em serviços é influenciado pelo grau de preparação da organização. Este grau de preparação pode ser medido através de indicadores como experiências anteriores com programas de melhoria da qualidade e a atual medição que é feita dos seus processos (Hensley & Dobie, 2005). Nos serviços, a aplicação do Six Sigma torna-se ainda mais complexa dada a dificuldade em recolher dados. A natureza das interações entre o cliente e o prestador do serviço fazem com que, geralmente, a recolha de dados seja feita de forma manual e durante as interações diretas com o cliente. Isto torna os processos em serviços difíceis de quantificar e de medir (Benedetto, 2002).

A implementação de práticas Kaizen é considerada mais acessível, pois é feita através de pequenas melhorias e a sua execução não obriga a um grande investimento, conseguindo obter melhorias ao nível da eficiência dos processos (Maarof & Mahmud, 2016). O Quadro 1 remete-nos para uma comparação sucinta dos dois conceitos:

**Quadro 1: Quadro comparativo (Kaizen e Six Sigma)**

	<b>Kaizen</b>	<b>Six Sigma</b>
<b>Origem</b>	TPS (Andersson et al., 2006)	Motorola (Andersson et al., 2006)
<b>Objetivo</b>	Melhoria contínua (Imai, 1986)	Redução da variação (Waterbury & Bonilla, 2008) para a redução dos custos de qualidade (Antony & Bañuelas, 2002)
<b>Enfoque</b>	Foco nos processos (Andersson et al., 2006)	Foco nos resultados (Andersson et al., 2006)
<b>Princípios</b>	Eliminação de desperdício; Trabalho de equipa e auto-disciplina; JIT; Standardização; (Imai, 1986)	Critical-to-Quality; Standardização (Thawani, 2004)
<b>Metodologias</b>	PDCA; 5S (Imai, 1986)	DMAIC; Projetos de melhoria (Delgado et al., 2010)

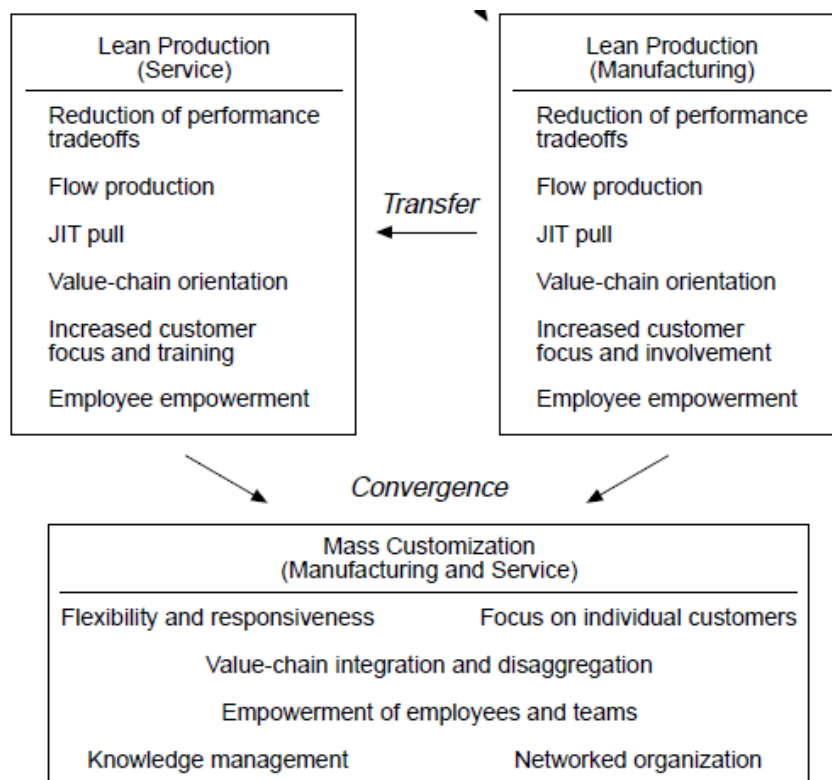
### **2.2.5. Kaizen aplicado aos serviços**

A abordagem Kaizen tem a sua génese ligada ao setor da indústria. No entanto, com o desenvolvimento do setor terciário, vários autores começaram a debater a aplicação dos princípios e ferramentas Kaizen nas empresas de serviços.

As primeiras publicações nesta área referiam que apesar da aplicação dos seus princípios ter sido pensada para empresas do setor da indústria, estes podiam e

deviam ser aplicados aos serviços (Levitt, 1972 apud Bowen & Youngdahl, 1998). Isto deve-se ao facto de que, independentemente de serem empresas do setor industrial ou empresas de serviços, todas as atividades são uma "compilação de operações e processos" que representam valor para o cliente (Allway & Corbett, 2002:47). No entanto, era fundamental que os serviços adoptassem uma abordagem de linha de montagem, tal como acontece na indústria. O objetivo não passava por transferir os princípios da indústria para os serviços (ou vice-versa), mas sim atingir a "mass customization", respeitando as especificidades dos dois setores: a convergência da customização individual, característica dos serviços, com o volume e a eficiência da produção industrial, de forma a criar valor para o cliente (Bowen & Youngdahl, 1998; Leite & Vieira, 2015). Esta "transferência" é ilustrada na Figura 2:

**Figura 2: Mass Customization - retirado de Leite & Vieira (2015)**



Segundo Gupta et al. (2016), a literatura publicada entre 2004 e 2008 sobre o tema aborda a necessidade de adaptar as ideias para o setor dos serviços,

reconhecendo a diferente natureza das atividades e o papel do envolvimento dos clientes.

Nos artigos publicados mais recentemente, reconhece-se que a filosofia Kaizen é um sistema integrado de diversas ferramentas e técnicas, o que reforça a necessidade de definir e estruturar guíões para a implementar nos serviços (Gupta et al., 2016).

Nos serviços, é necessário que a aplicação de métodos e ferramentas específicas estejam alinhadas com a lógica dos serviços. O respeito pelas suas características é fundamental, principalmente quando os princípios a implementar são abstratos e quando a aplicação das ferramentas e métodos respetivos aparenta ir contra a natureza do setor (Carlborg et al., 2013). Isso explica o facto de que apesar dos benefícios do Kaizen sejam reconhecidos, a sua aplicação nas empresas de serviços pode ser dificultada pelo facto de se considerar que a identificação do desperdício e das ineficiências dos processos tenham uma influência negativa na prestação do serviço (Gupta et al., 2016). Grönroos (2007, apud Carlborg et al., 2013) refere, por exemplo, que a criação de valor segundo a abordagem Kaizen recai sobre o prestador, tornando o cliente num elemento passivo; esta ideia é incompatível com a de vários autores que nos dizem que a criação de valor nos serviços envolve também o cliente (Lusch et al., 2007; Grönroos, 2011; Bolton et al., 2014).

No caso concreto dos serviços, o objetivo é reduzir o desperdício, a nível de tempo dispendido, e tornar os processos mais eficientes. Isso implica a análise do processo do ponto de vista do cliente, visto que os processos são executados para gerar um *output* que o beneficia diretamente (Delgado et al., 2010). É necessário que haja um equilíbrio entre a eficiência e a satisfação do cliente, pois uma maior eficiência não é garantia de uma maior satisfação do cliente (Carlborg et al., 2013).

Na matriz de Larsson & Bowen (1989) são descritos quatro tipos diferentes de design de processos em serviços. Nela existem duas dimensões que são relevantes: a diversidade da procura e a participação do cliente (ver Quadro 2). Desta forma, é possível perceber melhor como é que a abordagem Kaizen pode ser aplicada a cada tipo de serviços. A participação do cliente e a sua predisposição para participar é um fator fundamental dada a importância do papel ativo do cliente num serviço (Grönroos, 2008).

Se o serviço não tem uma grande diversidade na procura, ou seja, se é um grupo homogêneo de pessoas, é mais fácil aplicar melhorias no processo pois as variações individuais na procura não terão um grande impacto no geral. O foco na satisfação do cliente é uma abordagem provavelmente mais adequada numa organização deste tipo de serviços (Carlborg et al., 2013).

**Quadro 2: Matriz de Larsson & Bowen (1989), retirado de Carlborg et al. (2013)**

Diversity in demand	Customer disposition to participate	
	<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Low</i>	<i>Pooled service design (PSD)</i> Allows for standardization routines and economies of scale. Examples of PSD include banking and insurance services	<i>Sequential standardized service design (SSSD)</i> The customers are given a high workload. Examples of SSSD include online services and car rentals.
<i>High</i>	<i>Sequential customized service design (SCSD)</i> Offers customers a convenient solution. Therefore, the workload remains with the provider's employees. Examples of SCSD include car repair and craftwork	<i>Reciprocal service design (RSD)</i> Requires interplay between service providers and customers during the service production. Examples of RSD include psychotherapy and higher education

Se a procura for composta por um grupo muito diversificado de pessoas, aumentar o volume do serviço prestado através de um aumento de eficiência pode não ser apropriado (por exemplo, através do downsizing) pois neste caso pode prejudicar a sua qualidade. A qualidade percebida pelo cliente varia consoante as suas preferências e características (Djellal & Gallouj, 2010), logo é necessário conseguir um *trade-off* entre a satisfação do cliente e a eficiência (Rust & Huang, 2012)

De acordo com a matriz de Larsson & Bowen, os serviços de gestão financeira enquadram-se num contexto de uniformidade na procura e com uma participação do cliente reduzida na prestação do serviço. Neste tipo de serviços, os principais desafios são o grande volume de documentos a processar e analisar, ações que estão sujeitas a erros ou retrabalho (Leite & Vieira, 2015). Gupta et al. (2016) referem que o aumento da visibilidade do processo e do seu fluxo para o cliente pode



fazer a diferença, visto que geralmente é algo que falha neste tipo de serviços. Isto permite melhorar as ineficiências, reduzindo o desperdício e o retrabalho. A redefinição de processos em serviços deve ser feita equilibrando os fatores que contribuem para uma maior eficiência interna, cumprindo os objetivos a nível dos custos, mas que também garantam a satisfação do cliente; caso contrário, a organização perde a visão centrada no cliente (Carlborg et al., 2013). O foco deverá estar em controlar, automatizar, agilizar e melhorar continuamente os processos, garantindo-lhes estabilidade e continuidade. A estabilidade e a continuidade são aspetos especialmente importantes em serviços ligados à área financeira, onde há mudanças constantes nos processos e onde são exigidas várias etapas de aprovação/validação nas atividades desenvolvidas (Leite & Vieira, 2015).

As interações entre os clientes e os colaboradores definem e permeiam o serviço, o que leva à necessidade de manter uma abordagem centrada nas pessoas (tanto nos clientes como nos colaboradores) e que aumente o seu envolvimento no serviço. O *empowerment* dos colaboradores é fundamental para que eles consigam resolver problemas e tomar decisões rápidas e autónomas quando estão em contacto com o cliente (Delgado et al., 2010; Berger, 2013 apud Gupta et al., 2016). Uma cultura organizacional com uma forte componente humana, que encoraje e potencie a resolução de problemas e a aceitação de novas maneiras de fazer as coisas, deve acompanhar a aplicação das ferramentas para que a melhoria dos processos seja sustentável (Gupta et al., 2016). Dado o papel do cliente na co-criação de valor nos serviços, é necessário olhar para os processos onde eles intervêm, criando oportunidades de melhoria para os mesmos. No entanto, é importante também "educar" o cliente, em vez de apenas aplicar melhorias internas à organização (Payne et al., 2008).

Em suma, a aplicação da abordagem Kaizen nos serviços está sempre depende dos processos da empresa e dos seus clientes. Nem sempre um aumento de eficiência e de produtividade esteve ligado à qualidade do *output* mas, nos serviços, esse equilíbrio é fundamental. Nem todas as ferramentas Kaizen se aplicam a todo o tipo de serviços, logo a "definição de perfeição" também será variável, consoante o caso (Carlborg et al., 2013:299). Apesar disso, vários autores não deixam de referir a utilidade de ferramentas o VSM, os "cinco porquês" e a gestão visual e o foco em princípios como a standardização e os 5S para a identificação e eliminação do

desperdício dos processos nos serviços e para um aumento da qualidade e da experiência do cliente (De Koning et al., 2008; Radnor, 2010; Leite & Vieira, 2015).

### **3. Estudo Empírico**

#### **3.1. Contexto de investigação**

A presente dissertação foi elaborada com base no trabalho desenvolvido num estágio curricular na unidade de negócio da Gestão de Tesouraria, doravante designada como "GT", de uma empresa de serviços administrativos e financeiros, doravante denominada como "Empresa A".

A Empresa A é uma empresa a operar em vários países, com escritório na cidade do Porto. Foi constituída em 2001 e presta diversos serviços administrativos e financeiros. A proposta de valor da Empresa A é permitir aos seus clientes que estes se concentrem nas suas atividades *core*, focalizando-se no seu negócio principal.

##### **3.1.1. Os clientes**

Os clientes da Empresa A são empresas muito diversas: operam em Portugal e noutros países e são empresas dos setores agrícola, industrial e dos serviços. A Empresa A está inserida num grupo empresarial, fornecendo serviços para as outras empresas do grupo. Apesar de a sua atividade ser de um âmbito similar ao das empresas de serviços partilhados, esta opera no mercado concorrencial, sendo uma prestadora de serviços não exclusiva ao grupo onde está inserida.

A contratação dos serviços da Empresa A não é uma obrigação para as outras empresas do grupo, ficando a escolha do fornecedor de serviços administrativos e financeiros (ou a opção de internalizar o serviço) a seu critério. Isto faz com que as políticas corporativas do grupo económico onde está inserida tenham uma grande influência na atividade da Empresa A. O objetivo da empresa no longo prazo é ser um ativo estratégico e uma alternativa de custo inferior para os seus clientes.

Para que a aplicação do Kaizen nos serviços tenha sucesso, é imperativo ter em atenção as necessidades do cliente, pois os clientes e fornecedores internos à empresa são também uma parte fundamental da melhoria dos processos. Foram por isso tidos em consideração os inquéritos de satisfação ao cliente realizados pela empresa, do ano 2010 a 2016, bem como as entrevistas efetuadas aos colaboradores.

De acordo com as conclusões tiradas com a análise feita aos inquéritos de satisfação ao cliente, verificamos que:

- Ao longo dos anos analisados, as características mais valorizadas são a confidencialidade e o cumprimento de prazos;
- A sugestão de melhorias por parte dos clientes não é feita de forma constante e consistente ao longo dos anos;
- No caso específico da GT, o cliente menos satisfeito com o serviço ao longo dos anos analisados aponta oportunidades de melhoria relativamente à rotatividade dos colaboradores, que teve impacto na execução dos processos, à comunicação com as outras unidades de negócio da Empresa A e à proatividade da empresa no que diz respeito à apresentação de sugestões com valor acrescentado;
- Desde 2010 que a empresa deixou de questionar diretamente os clientes sobre que aspetos do serviço estavam a ser prestados devidamente e que deveriam ser mantidos;

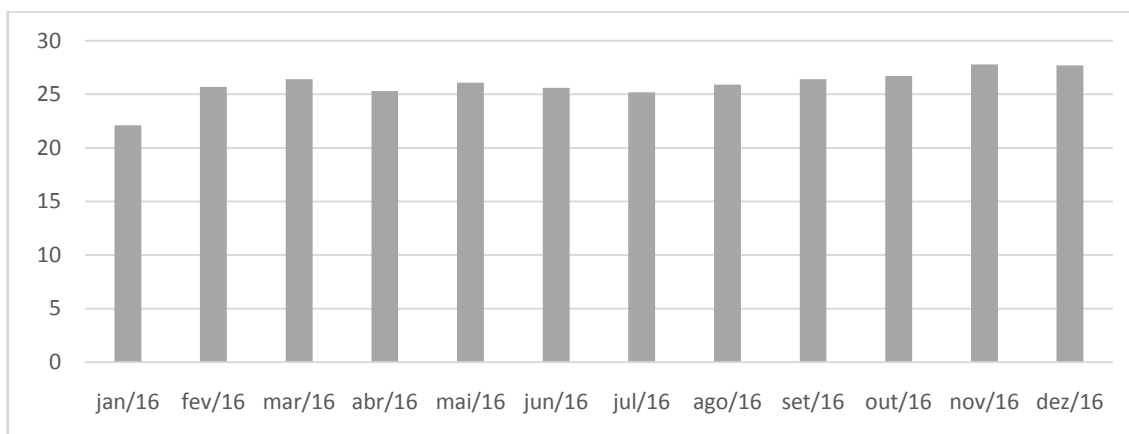
### **3.1.2. Faturação e Pricing**

Para além de diferirem no ramo de atividade, os clientes da Empresa A também apresentam diferenças quanto ao seu peso na faturação da empresa. Em 2015, o seu maior cliente representou cerca de 30% do total do valor das vendas da empresa; o segundo maior cerca de 20% e os restantes clientes representaram, no máximo, 10% do valor total das vendas.

A contribuição da unidade de negócio da Gestão de Tesouraria para o produto, em 2016, correspondeu em média a 25,9% do total das suas vendas, notando-se um pico nos últimos meses do ano (ver o Quadro 3). De facto, verifica-se uma tendência de sazonalidade nos serviços contratados à GT.

### Quadro 3: Contribuição do produto (% das vendas da GT)

Fonte: relatórios de atividades da Empresa A



A faturação da Empresa A é feita com base em acordos contratuais com os clientes, onde estão incluídos os detalhes dos serviços a contratar, bem como os volumes previstos de cada serviço para o ano. A Empresa A adotou, como método de custeio, o método ABC (Activity-Based Costing) para definir o custo que a entrega dos vários serviços representa para o cliente. Foram considerados, como unidades de volume da GT, os seguintes exemplos:

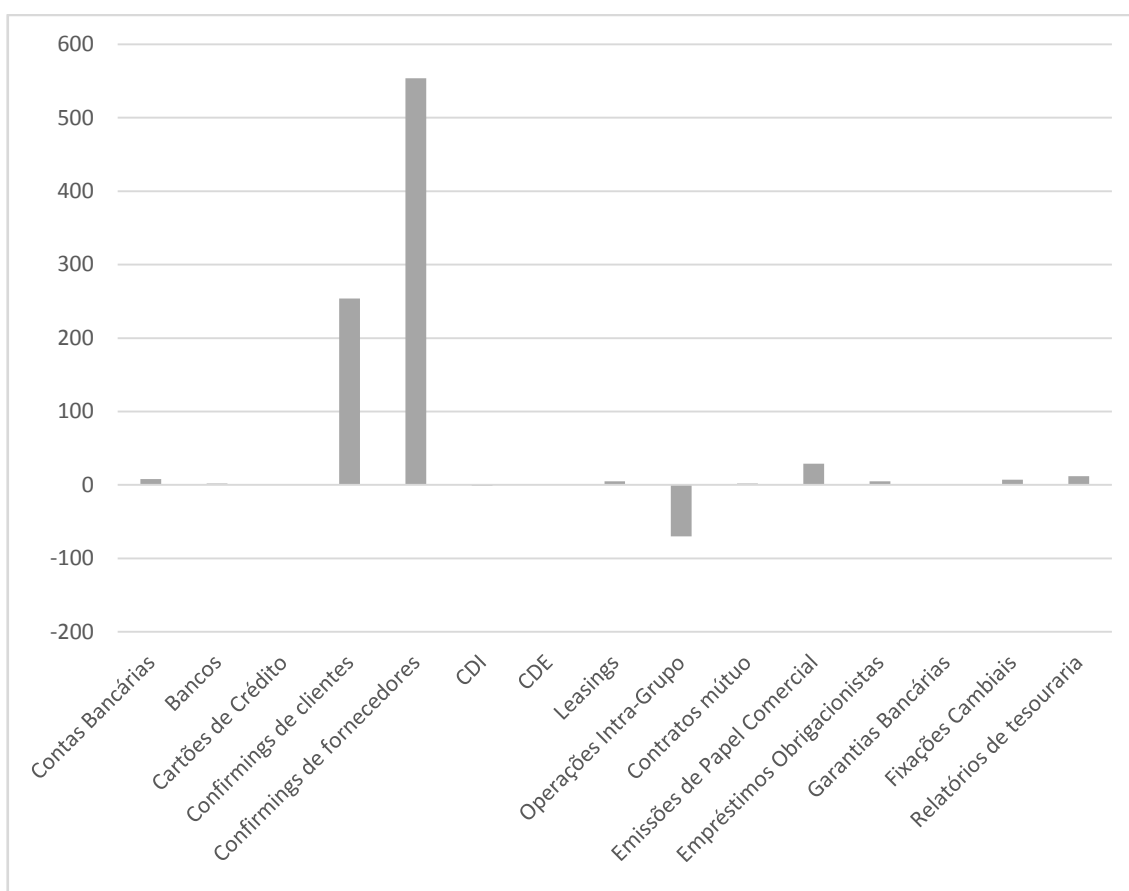
- Número de ativos fixos;
- Número de transações de ativos fixos (aquisições, transferências);
- Número de bancos em ativo;
- Número de contas bancárias (EUR e outras);
- Número de transações bancárias;
- Número de pedidos de seguro de crédito;
- Número de emissões de produtos financeiros;

A Empresa A não consegue garantir o cumprimento rigoroso dos volumes previstos inicialmente: o valor do volume real a faturar pode alterar-se devido a diversos fatores externos à empresa e ao cliente. A previsão que é feita relativamente ao volume de trabalho dos serviços contratados é fornecida pelo cliente e integra os níveis de serviço acordados (*Service Level Agreement* - SLA) da empresa. O mesmo acontece com a sua periodicidade, visto que a execução da maioria das atividades é

iniciada a pedido do cliente, existindo picos de atividade no final de cada mês e de cada ano (ver Quadro 4).

**Quadro 4: Diferença entre volumes previstos e reais dos serviços contratados à GT pelo total de clientes (por unidade de volume) em 2016**

Fonte: relatórios mensais da Empresa A



Uma vez declarada a previsão dos serviços a prestar, não existe um comprometimento por parte do cliente caso os volumes reais sejam inferiores aos volumes previstos: o cliente não é obrigado a compensar a empresa pela diferença e apenas são feitos acertos se os volumes atingirem valores a partir de 10% acima do esperado ou a partir de 15% abaixo do esperado. Isto pode constituir um problema visto que tem influência no planejamento de recursos disponíveis por parte da empresa.

Para os próximos anos, a Empresa A tem como objetivo obter um resultado operacional positivo em todas as áreas de negócio, melhorando a sua eficiência

através da criação de processos próprios, com tecnologia proprietária de forma a diminuir o risco de internalização do serviço e, assim, perder clientes. Para que a sua atividade seja financeiramente sustentável, as receitas deverão ter uma margem de exploração acima dos 10%.

### **3.1.3. A Gestão de Tesouraria**

A equipa de GT é composta por um elemento júnior e cinco elementos séniores, um dos quais é o supervisor da unidade de negócio. A distribuição das tarefas é feita de acordo com os vários clientes: um colaborador tem alocadas as tarefas referentes a um ou mais clientes, de acordo com o volume de trabalho previsto e os pedidos diários não previstos.

Apesar das suas funções estarem organizadas por cliente, todos os colaboradores da GT estão fisicamente próximos uns dos outros. Os restantes colegas de outras unidades de negócio, cujas funções estão associadas aos mesmos clientes, estão mais distantes.

### **3.1.4. Os parceiros: entidades bancárias**

No que diz respeito à prestação de alguns serviços, a Empresa A trabalha como intermediária entre o cliente e diversas entidades bancárias. Em 2016, a empresa trabalhava com cerca de 15 entidades bancárias diferentes.

Todos os processos da GT estão dependentes de vários procedimentos definidos pelos seus parceiros, bem como estão dependentes das leis e regras que regulam o setor bancário.

### **3.1.5. Objetivo do estágio**

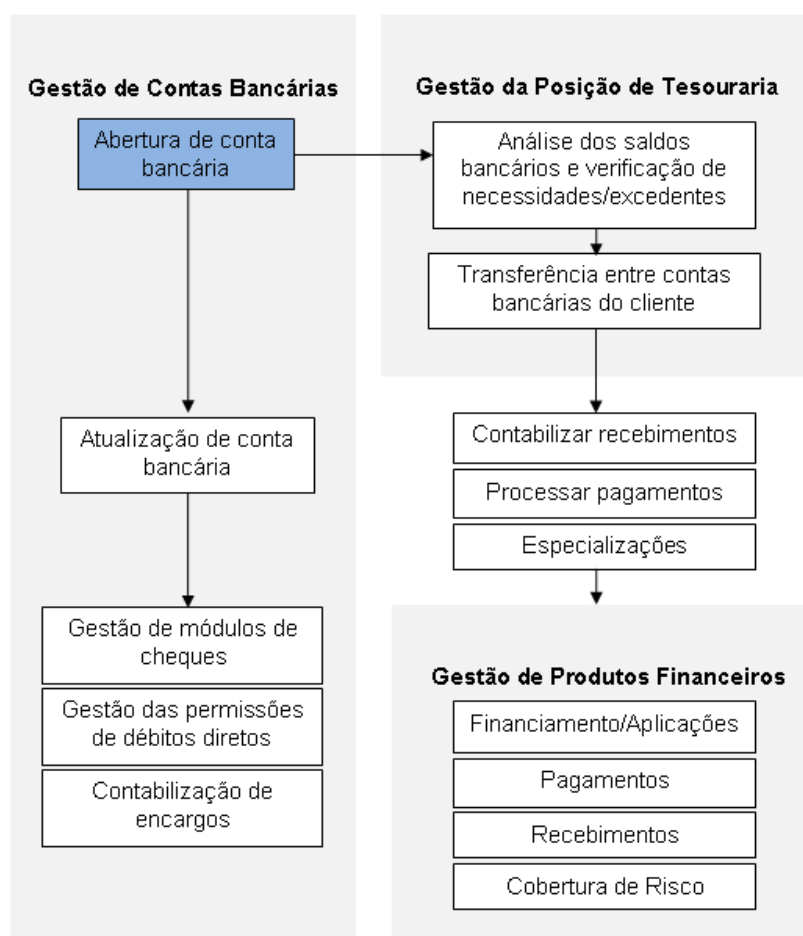
De forma a melhorar continuamente o serviço, a gerir melhor o conhecimento interno e a gerar propostas com valor acrescentado para o cliente, a Empresa A definiu um plano de estágio com o objetivo propor melhorias aos processos de contratação de serviços bancários através da análise do seu fluxo. Pretendia-se assim

simplificar os processos administrativos, centralizar a informação e melhorar a visibilidade dos processos para o cliente, bem como o planeamento de tarefas.

A gestão da contratação de serviços bancários foi o processo identificado pela gestão como sendo o processo com mais problemas a nível da sua definição, organização e execução. O impacto que este processo tem nos restantes processos efetuados pela GT é elevado: é o processo "base" de todas as atividades, pois integra a gestão das contas bancárias (ver Figura 3). Para além da sua importância para a execução dos restantes processos, após uma análise dos valores faturados pela empresa, verifica-se que a execução das atividades que compreende a gestão das contas bancárias estão, em média, entre as menos valorizadas (em €) pelo total de clientes.

**Figura 3: Descrição da dependência dos processos da GT**

Fonte: Elaboração própria





### **3.2. Metodologia**

A metodologia utilizada baseia-se na investigação qualitativa, utilizando a abordagem investigação-ação.

Segundo Guerra (2002), a investigação-ação parte de um problema prático e concreto, tendo como objetivo a sua resolução. Assim, mais do que o resultado obtido, o foco está no processo de mudança que a resolução do problema exige. Para Guerra, a investigação-ação é um processo contínuo e o investigador não é um mero observador, tendo por isso um papel na ação prevista. Perante estas características, podemos concluir que esta metodologia se aplica à realização do estágio curricular, que motiva a presente dissertação. Esta metodologia é usada em diversos contextos, sendo uma técnica de investigação interdisciplinar, que exige uma visão global do problema em causa. Ainda segundo Guerra (2002), Lewin, considerado o pai da investigação-ação, define também esta metodologia através do seu "triângulo lewiniano", que assume a existência de uma forte interação entre a componente da ação, da investigação e da formação, sendo indissociáveis.

### **3.3. Recolha de dados**

A recolha de dados foi feita através da análise documental de relatórios e outros documentos institucionais, bem como documentos internos à equipa de Gestão de Tesouraria, da observação participante do local de trabalho da equipa, feita ao longo do estágio curricular e através de entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores operacionais da equipa de Gestão de Tesouraria. O objetivo será recolher informação relativa às suas perceções relativamente à forma como os processos são executados atualmente e às suas expectativas relativamente ao impacto de ações de melhoria nesses mesmos processos.

Foi feito o acompanhamento das tarefas diárias executadas pela Gestão de Tesouraria durante cerca de seis meses, que consistiu na observação da execução das tarefas de quatro colaboradores indicados pelo responsável da unidade, entre os quais três eram operacionais e um era o supervisor da unidade. Para além da descrição das

tarefas executadas, os colaboradores estiveram disponíveis para o esclarecimento de questões sempre que foi necessário.

Foram examinados 16 documentos com a descrição já existente dos processos de negócio, um documento com a lista de todas as atividades e tarefas de cada processo executado, que serve de base à ferramenta de contabilização e planeamento de tarefas e 8 documentos que descrevem as versões mais recentes dos contratos celebrados com os clientes e as tarefas dos serviços que a empresa se compromete a prestar e o seu detalhe. Todos estes documentos são considerados confidenciais. Visto que estes se centram na execução dos processos de negócio, cujo fluxo varia consoante as características do cliente, estes documentos acabam por conter elementos que identificam a Empresa A e os seus clientes.

Para além dos documentos fornecidos pela empresa, foram também recolhidas informações sobre os processos com recurso a entrevistas semi-estruturadas efetuadas aos operacionais da unidade de negócio nas quais participaram 4 dos 6 colaboradores da GT. Todos os participantes assinaram uma declaração de consentimento informado, na qual foram referidas as condições de participação e onde foi descrito os pontos que serviram de guião da entrevista (ver anexo I). Apesar do âmbito do estágio incidir nos processos de contratação de serviços bancários, a observação de todos os processos da unidade permite obter uma noção mais clara do funcionamento da GT e do impacto que os processos têm na atividade da empresa.

### **3.4. Análise de dados e o planeamento das medidas a aplicar**

Após a revisão literária dos conceitos mais relevantes, foi efetuado um ponto de situação relativamente à forma como os processos de gestão de contratos bancários estão organizados, detalhados e executados na Gestão de Tesouraria.

Com base no ciclo da resolução de problemas de Imai (1986) procedeu-se, numa primeira fase, ao levantamento dos processos com recurso à análise documental e ao acompanhamento das tarefas diárias, para uma identificação dos problemas principais. Uma vez completo, procedeu-se ao mapeamento dos processos da unidade de negócio, para uma mais fácil identificação das fontes de valor e das

causas dos problemas, recorrendo a ferramentas e metodologias Kaizen. Finalmente, foi definido um plano de ação a ser aplicado, com fim à melhoria contínua dos processos em causa. Em toda a análise de dados e interpretação dos respetivos resultados foram tidas em consideração as informações recolhidas através das entrevistas efetuadas aos colaboradores da unidade de Gestão de Tesouraria.

#### **3.4.1. Levantamento e mapeamento dos processos**

Para conhecer os processos de negócio da empresa e, mais especificamente, da unidade de Gestão de Tesouraria, foi feita a análise de vários documentos da empresa.

Os documentos com a descrição e o mapeamento dos processos de negócio datam do ano de 2010 e estão disponíveis na intranet da empresa. Em alguns casos, estão incompletos e com informação desatualizada. Com a entrada de clientes ao longo dos últimos anos, os processos de negócio sofreram várias alterações na sua estrutura e execução. Perante a análise dos documentos, verifica-se que estas alterações não foram registadas nos contratos celebrados com os clientes nem nos documentos institucionais da empresa.

A análise documental foi feita através da leitura dos documentos e a comparação do fluxo dos processos descrito com o fluxo dos processos real. Isto permitiu perceber que, para além da informação estar desatualizada, a organização, designação e detalhe das várias atividades é incoerente: verificou-se que a maneira como os processos, atividades e tarefas foram organizados e estruturados não respeita o seu fluxo. Esta estrutura, ao ser transposta para a ferramenta de planeamento e contabilização de tarefas, torna o preenchimento da informação mais difícil e falível, gerando informação pouco fidedigna. Os processos de contratação de serviços bancários são um dos exemplos disso: todas as ações decorrentes de um contrato celebrado com um banco representam um produto financeiro. No entanto, existem processos considerados "produtos financeiros", alocados à GT, que não são sustentados por um contrato financeiro. Verifica-se também que alguns produtos financeiros relativos aos recebimentos estão alocados à linha de serviço da unidade responsável pelos recebimentos, enquanto um dos produtos financeiros relativo aos

pagamentos está alocado à linha da GT e não à linha da equipa responsável pelos pagamentos.

Outra das situações notadas é relativa ao conceito de atividade, em relação ao qual parece existir alguma confusão. Em alguns casos, a execução de atividades distintas estava alocada a uma só "atividade". Em outros casos, a atividade era designada com o nome do seu *output*/objetivo, em vez de representar um conjunto de tarefas, o que gera confusão na definição/significado de executar aquela tarefa em específico, bem como faz com que a divisão do trabalho entre os colaboradores nem sempre seja feita de forma adequada. Era também comum observar que a mesma atividade é designada de forma diferente nos vários contratos celebrados e que o nível de detalhe das tarefas variava consoante o cliente. De facto, certas atividades são executadas de forma diferente consoante a empresa, o que reflete a sua falta de standardização.

Após o levantamento dos processos de negócio feito com base nos documentos institucionais, seguiu-se uma segunda fase de recolha de informação através da observação da execução dos diversos processos e atividades. Visto que os documentos disponibilizados contém informação desatualizada e/ou incompleta, antes da observação do trabalho diário foi feita uma revisão de todas as atividades e tarefas dos processos de negócio da equipa de Gestão de Tesouraria formalmente previstas e descritas, em conjunto com o responsável da equipa. Como consequência, toda a informação que se encontrava desatualizada, incorreta ou incompleta, não foi considerada. Esta revisão, para além da deteção das incorreções, representou também uma oportunidade para identificar determinadas atividades e tarefas que deviam estar incluídas como sendo da responsabilidade da Gestão de Tesouraria, embora estas não estivessem atualmente previstas e nem sempre fossem executadas. O mesmo aconteceu com o detalhe da execução de determinadas tarefas.

Com base no levantamento dos processos de negócio e na observação da execução das tarefas no dia-a-dia, foi efetuado o mapeamento dos processos atuais ("as is") de negócio relativos à contratação de contas bancárias (ver anexo II).

As atividades e tarefas observadas foram classificadas segundo a sua natureza e foi registado o detalhe da sua execução e outras informações pertinentes (como os *inputs* e *outputs* verificados, por exemplo) com base no acompanhamento diário das

tarefas. A identificação dos *inputs* e *outputs* é fundamental para reconhecer os fornecedores e os clientes da unidade de negócio, sejam estes internos ou externos à empresa.

No que diz respeito à natureza das atividades, numa primeira fase estas foram separadas em três grupos:

- Atividades base (tarefas recorrentes e standardizadas, executadas de igual forma para todos os clientes);
- Atividades variáveis (tarefas executadas ocasionalmente e que não estão standardizadas, verificando-se pequenas variações nos procedimentos adotados ou nas ferramentas utilizadas, conforme o cliente em questão);
- Atividades adicionais (tarefas não previstas, executadas exclusivamente a pedido do cliente, sendo totalmente personalizadas).

Uma vez classificadas as atividades, as respetivas tarefas podiam ser classificadas dentro de em três grupos:

- Tarefas de transação (cuja execução pode e deve ser standardizada e automatizada, pois não exige nenhuma análise);
- Tarefas de análise (que, tal como o nome indica, são tarefas baseada em informação cuja automatização não é possível pois estão dependentes de uma decisão humana baseada na análise de variáveis).
- Foram também identificadas tarefas denominadas de “mistas”, por incluírem alguns atos passíveis de automatização mas cuja execução é dependente da análise crítica de um colaborador.

Ainda relativamente ao seu grau de standardização e automatização, as tarefas ditas de "transação" foram destacadas as tarefas cuja standardização/automatização é possível e desejável da empresa. No Quadro 5 é possível ver o detalhe das atividades de gestão de contas bancárias.

**Quadro 5: Detalhe das atividades de gestão de contas bancárias**

Fonte: Elaboração própria

Atividade: Abertura de Conta Bancária Tipo de atividade: Base				
Tarefas	A	Inputs	Fornecedor	Outputs
Pedido de informação/ documentos	-	Pedido de abertura de conta bancária	Cliente	Documentos e informação necessários
Recolha de informação/ documentação	-	Documentos e informação necessários	Cliente	Informação/ documentação preenchida
Confirmação da informação junto do banco	-	Informação/ documentação preenchida	Cliente	Aviso para a empresa
Registo da informação suporte no ERP	A	Documentos e informações aprovados	Banco	Conta bancária; Contrato bancário em SAP;
Pedido de acesso ao Homebanking	A	Conta bancária criada;	Banco	Credenciais de acesso ao Homebanking
Atividade: Manutenção de Conta Bancária (motivada pelo banco) Tipo de atividade: Variável				
Tarefas	A	Inputs	Fornecedor	Outputs
Recolha de informação/ documentação	-	Pedido de atualização de informação	Banco	Informação/ documentação preenchida
Confirmação da informação junto do banco	-	Informação/ documentação preenchida	Cliente	Aviso para a empresa
Atualização da informação suporte no ERP	A	Documentação preenchida	Cliente	Conta bancária atualizada

Atividade: Manutenção de Conta Bancária (motivada pelo cliente) Tipo de atividade: Variável				
Tarefas	A	Inputs	Fornecedor	Outputs
Encaminhamento do pedido para o banco	-	Pedido de atualização de informação	Cliente	Aviso para a empresa
Atualização da informação suporte no ERP	A	Documentação preenchida	Cliente	Conta bancária atualizada/ encerrada
Atividade: Gestão de permissões de débitos diretos Tipo de atividade: Base				
Tarefas	A	Inputs	Fornecedor	Outputs
Encaminhamento do pedido para o banco	-	Pedido de atualização de informação	Cliente	Aviso para a empresa
Atividade: Gestão de módulos de cheques Tipo de atividade: Base				
Tarefas	A	Inputs	Fornecedor	Outputs
Pedido de emissão de cheques ao cliente	A	Número inferior a X cheques disponíveis	-	Pedido
Recolha de assinaturas	-	Assinatura	Supervisor da UN e do cliente	Ação validada e autorizada;
Pedido de emissão de cheques ao banco	A	Ação validada e autorizada;	Cliente	Cheques
Atividade: Contabilização de encargos financeiros Tipo de atividade: Base				
Tarefas	A	Inputs	Fornecedor	Outputs
Receção da fatura dos encargos	A	Cobrança de valores	Banco	Fatura
Validação do montante	A	Fatura; Informação interna (reclamação de encargos/ validação dos juros e comissões)	Banco; Empresa;	Registo contabilístico em SAP

Registo contabilístico em SAP	-	Validação do montante	Cliente	Encargo contabilizado;
Recolha de assinaturas	-	Assinatura	Supervisor da UN e do cliente	Fatura para arquivo;

Legenda:

"A" - Tarefa cuja standardização automatização é possível e desejável

Células **azuis**: Tarefas de transação;

No âmbito da melhoria de processos, a empresa desenvolveu ferramentas de trabalho que estão atualmente a ser testadas. De forma a controlar o impacto do uso de uma nova ferramenta, cujas limitações estão ainda a ser registadas e resolvidas, estas estão apenas a ser usadas para a execução de tarefas da própria empresa. Apesar disso, esta é uma situação temporária, pois o objetivo é que a ferramenta seja utilizada para todos os clientes assim que a sua utilização tenha passado a fase de testes. O uso de ferramentas internas e proprietárias dificulta a internalização do serviço por parte dos clientes, logo devem ser privilegiadas pela empresa.

A organização incoerente dos processos, atividades e tarefas, ao ser transposta para a ferramenta de planeamento e contabilização de tarefas, torna o preenchimento da informação mais difícil e falível, gerando informação pouco fidedigna quanto ao detalhe de cada processo. A ferramenta acaba por fornecer informações erradas à gestão e pondo em causa o processo de melhoria contínua da empresa. Se a tarefa que o colaborador insere não corresponde à tarefa que está a ser realmente executada, a contabilização do tempo alocado vai fornecer um histórico errado.

Para além do desperdício identificado em cada atividade do processo de gestão de contas bancárias, o trabalho de levantamento e mapeamento dos processos da GT permitiu o reconhecimento de alguns factos:

- Existem problemas de comunicação entre as várias UN;

As falhas na comunicação entre as equipas afetam especialmente a GT por ser a unidade que está no "final da linha" de muitos processos. Verificou-se que



determinadas ações/acontecimentos não frequentes, como por exemplo a necessidade de alterar dados de clientes, são mais suscetíveis a falhas de comunicação.

Verifica-se que este tipo de falhas acontecem mais frequentemente entre as unidades que estão fisicamente mais distantes, no entanto, também existem problemas de comunicação dentro da própria unidade. Segundo a análise feita às entrevistas aos colaboradores da GT, existe muita informação que é transmitida ao supervisor da UN pelo cliente que nem sempre é comunicada aos operacionais. O mesmo acontece entre os vários operacionais, no que diz respeito às substituições temporárias (por motivos de doença ou em períodos de férias, por exemplo). Visto que cada cliente tem a sua especificidade, é fundamental que a comunicação entre o cliente e o colaborador operacional alocado seja visível aos *back-ups* de cada um para que, em caso de necessidade a substituição dos recursos, exista o mínimo de impacto possível na execução dos processos.

- Falta de visibilidade dos processos por parte do cliente;

Apesar de interagir com o prestador de serviços várias vezes ao longo das várias atividades, via e-mail e telefone, a única parte que o cliente consegue “ver” é o *output*, que na maioria das vezes nem sequer é tangível. A natureza do próprio serviço e a natureza confidencial da informação também contribuem para este facto.

No geral, os clientes revelam desconhecimento relativamente ao fluxo e às várias atividades e tarefas inerentes à prestação do serviço. Este desconhecimento aplica-se aos administradores e, por vezes, aos gestores de contrato de cada cliente. A falta de visibilidade do serviço gera desconhecimento, o que cria expectativas não desejadas pela empresa e desvaloriza a perceção do serviço prestado. Relativamente aos colaboradores operacionais, não se verifica este desconhecimento visto que as suas funções exigem um contacto direto com os operacionais da GT.

Os contratos celebrados com o cliente incluem também as responsabilidades que este tem na execução de várias atividades, sempre que este é o fornecedor do *input* para as atividades da unidade de Gestão de Tesouraria. No entanto, em alguns casos, esta informação está incompleta ou até inexistente, o que compromete a realização normal das tarefas.

- Existência de desperdício na execução das tarefas;

Ao observar o fluxo dos processos, verifica-se que existem determinadas tarefas cuja execução podia ser dispensada se houvesse um conhecimento mais sólido relativamente à informação necessária. Algumas destas tarefas consistem no apoio de preenchimento de documentos, na confirmação junto do banco relativa à informação que é necessária por parte do cliente.

Na generalidade dos processos, a validação da ação é morosa e pouco eficiente. São os clientes que definem este procedimento, consoante a política corporativa, o montante em causa e o tipo de transação. A maioria dos movimentos bancários efetuados exige a assinatura física de mais que um representante da empresa (seja um administrador, um gerente ou um procurador) para que seja autorizado. Os colaboradores são responsáveis pela recolha de assinatura, quer através da deslocação até ao local onde se encontra o representante da empresa, quer pelo envio da documentação através de um estafeta. Para além da validação do cliente, o responsável da unidade tem também de pré-validar qualquer operação bancária.

A utilização de diversas ferramentas com a mesma finalidade é outra fonte de desperdício. É frequente a duplicação de informação em múltiplos suportes, quer seja motivada pelas necessidades do cliente, quer seja pela necessidade do próprio colaborador em manter um registo pessoal ou até pelas necessidades da própria empresa (nomeadamente no que diz respeito ao preenchimento de informação na ferramenta de gestão e ao planeamento de tarefas).

Com base na análise feita às entrevistas aos colaboradores, é realçado o facto de que a escolha das entidades bancárias feita pelo cliente é um fator que potencia a variabilidade de um processo. Devido às especificidades de cada cliente, para a contratação de um determinado serviço, este indica um ou mais bancos, ficando esta escolha ao critério de cada um. A variedade de bancos que trabalham em conjunto com a GT é um fator que contribui para a variabilidade de um mesmo processo, pois a empresa está dependente dos seus processos internos. Desta forma, para a mesma tarefa decorrente da contratação de um serviço bancário, o colaborador poderá ter de executar mais ou menos ações, consoante o banco em causa. Apesar dos colaboradores da GT terem um conhecimento ímpar dos métodos e processos de

cada banco e possam aconselhar os clientes quanto à melhor escolha, os clientes não consideram as suas sugestões, ainda que estas se mostrem mais vantajosas para ambas as partes.

Para a execução das atividades, o Microsoft Excel e o ERP SAP são as ferramentas predominantes na unidade. No entanto, também usados outros ERP (neste caso específico, o IFS), o e-mail, o telefone e ferramentas web criadas pela empresa. Estas últimas são utilizadas não só para a execução de tarefas mas também para gestão e planeamento das mesmas. Os colaboradores sentem também a necessidade de manter documentos na sua posse com informação suporte, para apoio à execução de tarefas ou para o registo de informação. O Quadro 6 remete-nos para uma síntese das ferramentas mais usadas pela GT.

O critério de utilização de cada ferramenta depende das especificidades do cliente e do que é definido pela gestão, podendo ser utilizadas várias ferramentas para a execução da mesma tarefa. Devido às especificidades dos clientes, existem variações nas tarefas executadas, implicadas pela ferramenta utilizadas e pelo nível de informação que é reportada ao cliente.

Com o acompanhamento do dia-a-dia, foram identificados os ficheiros de suporte, pessoais e da equipa que são utilizados como suporte à execução das tarefas. No que diz aos documentos utilizados por toda a unidade, é definido um colaborador responsável pela atualização da informação (como por exemplo, os documentos com as taxas de juro e de câmbio). Muitos destes ficheiros são de difícil atualização, exigindo bastante tempo de trabalho dos colaboradores. Isto faz com que sejam desperdiçados recursos e, em alguns casos, faz com que haja duplicação de informação, pois os próprios colaboradores acabam por criar documentos de suporte pessoais, que eles organizam como consideram mais conveniente e que eles próprios se sentem responsáveis pela sua atualização.

Estes documentos podem ser classificados em dois grandes grupos: os que são utilizados diariamente/frequentemente e os documentos de consulta esporádica.

**Quadro 6: Síntese das principais ferramentas utilizadas na GT e as respectivas funções**

Fonte: Elaboração própria

<b>Ferramenta</b>	<b>Função</b>
Microsoft Excel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arquivo de informação útil</li><li>- Execução de cálculos</li><li>- Validação de cálculos (quando não gerados nesta ferramenta)</li><li>- Execução de simulações</li><li>- Registo de históricos</li></ul>
ERP SAP	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contabilização das transações bancárias</li></ul>
ERP IFS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contabilização das transações bancárias</li></ul>
OCR	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obtenção de metadados através da digitalização de documentos</li></ul>
E-mail	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicação interna e externa</li></ul>
Telefone	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicação interna e externa</li></ul>
BPOSM	<ul style="list-style-type: none"><li>- Descrever as atividades executadas ao longo do dia, com alocação de tempos e associados a um determinado cliente</li><li>- Planeamento e distribuição de tarefas por parte da gestão</li><li>- Registo de históricos</li></ul>
CPM	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arquivo de informação</li><li>- Obtenção de inputs para a execução de certas tarefas, como os confirmings</li></ul>

No primeiro caso, tratam-se de documentos pessoais aos quais os colaboradores recorrem uma ou várias vezes por dia, que contemplam apenas informação que o próprio considera útil. Dada a sua finalidade e a frequência de utilização, estão constantemente atualizados. Estes dividem-se entre:

- Documentos utilizados para a gestão da posição de tesouraria, cujo principal objetivo é simularem os movimentos bancários, antes do seu registo contabilístico no ERP. Podem também incluir outra informação útil, como as credenciais de acesso a cada conta bancária;

- Documentos utilizados para a conferência e validação dos encargos financeiros, nos quais é também calculada a taxa de juro praticada e/ou impostos associados, antes do registo contabilístico ou da especialização dos encargos no ERP.

No caso dos documentos de consulta esporádica, estes são utilizados por toda a equipa para consulta pontual de informações ou apenas para o registo de informação. Estão, muitas vezes, desatualizados e/ou existe uma duplicação da informação disponível em suporte físico. Estes dividem-se entre:

- Arquivo de informação (relativa aos clientes, às contas bancárias, informação legal, avisos do Banco de Portugal, preçários);

- Históricos (geralmente relativos a movimentos bancários efetuados e à emissão de produtos financeiros);

- Relatórios (internos e para reporte ao cliente).

A existência destes documentos deve-se ao facto de as ferramentas utilizadas não satisfazerem totalmente as necessidades dos colaboradores e deve-se à falta de atualização e organização do arquivo da equipa. Assim sendo, a informação contemplada nos vários documentos deverá ser centralizada e partilhada por todos os membros da equipa e os colaboradores operacionais devem ser sempre envolvidos nos processos de desenvolvimento das ferramentas. Estes são alguns dos pontos destacados pelos colaboradores da GT nas entrevistas efetuadas.

Após a conclusão do levantamento e o mapeamento dos processos de negócio, foram reunidas as principais conclusões no Quadro 7, que constitui a base para a definição das medidas a adotar para a melhoria do processo de gestão de contas bancárias.

**Quadro 7: Problemas, impactos e causas identificadas no mapeamento dos processos**

Fonte: Elaboração própria

Problemas	Impacto	Causas Identificadas
Problemas de comunicação entre as várias UN	Falhas na execução dos processos e na entrega do serviço ao cliente;	Organização das equipas e a sua distribuição no layout;
Falta de visibilidade dos processos por parte do cliente	Qualidade percebida do serviço;	Comunicação insuficiente com o cliente;
Desperdício na execução das tarefas	Processos burocráticos e complexos; Mais tempo dispendido na execução dos processos; Informação útil em diferentes formatos e dispersa pelas várias ferramentas;	Política corporativa do cliente; Ferramentas que não dão resposta a todas as necessidades;

**3.4.2. Planeamento de ações de melhoria a aplicar nos processos**

Após a síntese de todas as conclusões retiradas da atual organização, detalhe e execução dos processos de negócio, foram determinadas ações de melhoria a adotar, com base nos princípios e ferramentas Kaizen.

Finalmente, segundo a matriz de Larsson & Bowen, um serviço com pouca diversidade na procura e com um cliente pouco interventivo na prestação do serviço (*pooled service design*) deve ser "desenhado" com vista à standardização e à economia de escala.

Assim, é fundamental que as melhorias aplicadas nos processos sejam orientadas para o mercado, tendo em contas as necessidades dos clientes; promovam a eliminação de desperdício, seja a nível da eliminação de defeitos, de tempos (de espera, de movimento e de obtenção de *inputs*), de deslocações, do processamento excessivo de informação e do excesso de produção; promovam o desenvolvimento

dos colaboradores; promovam a simplicidade e a standardizaçãodos processos e que estejam alinhadas com a estratégia, missão, valores e objetivos da empresa.

Tendo tudo isto em consideração, foram traçadas as seguintes medidas a aplicar no Quadro 8:

**Quadro 8: Medidas de melhoria a aplicar na Empresa A**

Fonte: Elaboração própria

<b>Problemas</b>	<b>Causas Identificadas</b>	<b>Medidas a aplicar</b>
Problemas de comunicação entre as várias UN	Organização das equipas e a sua distribuição no layout;	Adequação das políticas de pricing e da relação com o cliente; Redefinição dos processos; Adequação das ferramentas;
Falta de visibilidade dos processos por parte do cliente	Comunicação insuficiente com o cliente;	
Desperdício na execução das tarefas	Política corporativa do cliente; Ferramentas que não dão resposta a todas as necessidades;	

- Adequação das políticas de pricing e da relação com o cliente

Após uma análise à tabela de preços dos vários serviços para os vários clientes, percebemos que determinadas atividades são mais valorizadas que outras. Visto que os clientes têm determinadas características que impedem a standardização e automatização, a empresa deveria atribuir um valor mais elevado a todas essas atividades que são executadas de uma forma particular, enquanto que todas as atividades standardizadas e que permitem economias de escala devem ter um valor mais baixo, comparativamente às restantes.

Muitas das fontes de desperdício da execução dos processos estão relacionadas com as políticas corporativas dos clientes. A nível comercial, seria desejável fomentar uma relação de confiança entre o cliente e a Empresa A, em que o cliente confia que as sugestões dadas pela empresa são feitas numa perspetiva *win-win*.

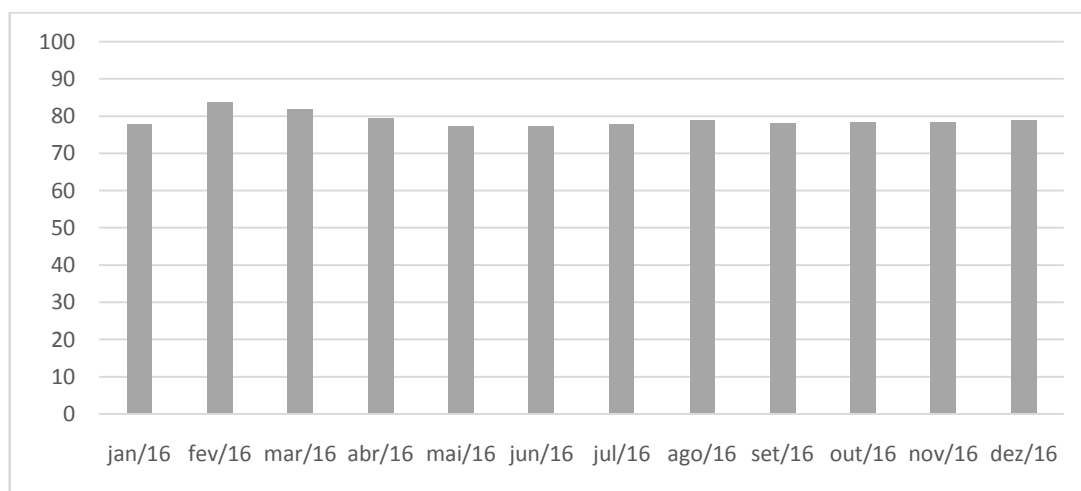
- Redefinição dos processos: eliminar desperdício

Após o mapeamento das atividades e tarefas executadas pelos colaboradores, foi feita uma análise ao detalhe das mesmas.

Nem todas as atividades executadas pelos colaboradores são consideradas atividades produtivas; em 2016 foram faturadas, em média, 78,9% do total de horas de trabalho, ou seja, considerando as 8 horas de trabalho diárias, apenas 6,32 horas de trabalho são faturadas aos clientes. O Quadro 9 revela a percentagem de horas faturadas aos clientes por mês, em 2016.

**Quadro 9: Horas faturadas em 2016 (% do total de horas)**

Fonte: Relatórios mensais da Empresa A



As horas não faturadas representam horas de trabalho alocadas a tarefas necessárias para a organização e para o funcionamento da empresa. Tendo em consideração o total de horas gastas em 2016, as atividades não faturadas mais relevantes são:

- Reuniões de equipa



- Recolha de assinaturas
- Migração de tarefas/projetos
- Organização do desktop
- Organização do posto de trabalho

Na sua maioria, estas atividades são consideradas de suporte às atividades produtivas, exceto a atividade de "recolha de assinaturas", que é parte integrante de vários processos da GT, representando a necessidade de validar operações/informações.

- Adequação das ferramentas ao processo

Para que as ferramentas estejam mais adaptadas às necessidades dos colaboradores, foi feito um levantamento da informação necessária e dos requisitos que a ferramenta deverá cumprir. Esta deverá permitir o *tracking* de todo o processo, a substituição de todos os ficheiros pessoais de consulta, registo e controlo de operações e a automatização de várias ações, incluindo a contabilização dos tempos dispendidos.

Se os colaboradores e os clientes partilharem a mesma ferramenta, a comunicação e a obtenção de *inputs* para o processo tornar-se-ia mais fácil: tal como a ferramenta emite um alerta para a validação de ações por parte do supervisor/gestor da GT, poderia também emitir um aviso para o cliente validar a informação (através de assinatura eletrónica ou com um aviso de que teria de assinar fisicamente um documento para concluir o processo). O aviso poderia ser feito via e-mail e/ou SMS, conforme fosse mais conveniente. No entanto, a ferramenta teria de ter uma estrutura diferente, contemplando a sua visão do ponto de vista do cliente. Foi, por isso, elaborado um esquema que reflete uma proposta de estrutura da ferramenta do ponto de vista do cliente, onde estão incluídas as várias páginas que ele terá visíveis e nas quais poderá consultar e recolher informação (ver anexo III).

Para além de documentos e informação mais ligados aos processos, a ferramenta deveria também incluir documentação legal relativa a avisos do Banco de

Portugal, instruções, decretos-lei, outros documentos a nível de formação ou enquadramento legal.

A comunicação para o cliente e para entidades bancárias poderia ser automatizada através da geração de templates para cartas bancárias e de avisos para a renovação e atualização de documentos e contratos. Da mesma forma, a contabilização dos movimentos financeiros podia ser feita através da ferramenta, em vez de exigir a duplicação do registo no ERP. Esta automatização e centralização de informação e de registos dos movimentos financeiros permitiria uma auditoria dos processos mais fácil. Com a automatização da contabilização dos tempos dispendidos, seria mais fácil obter uma informação clara sobre os motivos que levam a uma discrepância significativa nos tempos de execução de uma tarefa, de forma a agir e minimizar o seu impacto.

### **3.5. O plano de ação para a Empresa A**

Tendo em conta as considerações acima descritas e com o objetivo de aplicar as medidas propostas, propõe-se um plano de tarefas. Assim, propõe-se um plano de ação com as seguintes tarefas, seguindo-se o detalhe da sua execução:

1. Renegociação dos contratos comerciais com os clientes, com o objetivo de reduzir o número de bancos parceiros;
2. Alterar o *layout* do espaço de trabalho;
3. Adotar uma abordagem *pull* na produção dos volumes do serviço a prestar;
4. Disponibilizar a agenda dos administradores e definir horários para os procuradores dos clientes;
5. Atualizar a ferramenta interna de trabalho;
6. Eliminar o arquivo físico;

**Tarefa 1: Renegociação dos contratos comerciais com os clientes, com o objetivo de reduzir o número de bancos parceiros**

- Responsável: Responsável pela equipa comercial da Empresa A;
- Equipa de trabalho: Equipa comercial da Empresa A.
- Prazo para o desenvolvimento e implementação/execução da tarefa: 8 meses; o objetivo seria que esta tarefa ficasse concluída no final de 2017 (com efeito no contrato de prestação de serviços de 2018);
- Orçamento: não estão previstos custos adicionais para a execução desta tarefa;

O objetivo seria aconselhar os clientes relativamente às melhores opções no que diz respeito à escolha dos bancos como interlocutores da contratação de determinados serviços. Desta forma, garantia ao cliente um preço do serviço competitivo, pois seria possível adequar a execução dos processos internos às características dos processos de apenas um banco. Isto é particularmente importante visto que a ferramenta atual permite a comunicação bancária com alguns bancos (sendo possível, por exemplo, gerar ficheiros SEPA para efetuar pagamentos), no entanto, não é possível fazê-lo porque é necessário trabalhar com vários bancos.

Esta standardização permitiria automatizar várias tarefas sem valor acrescentado, o que aumentaria a capacidade de prestação de serviços da Empresa A, sem aumentar o número de recursos.

Seria desejável que esta negociação com o cliente fosse feita durante o restante ano de 2017, de forma a tivesse efeito na renegociação dos contratos de prestação de serviços em 2018. Não é previsto nenhum custo associado à execução desta tarefa, para além do orçamento já previsto para a remuneração mensal dos colaboradores da equipa comercial da Empresa A.

## **Tarefa 2: Alterar o *layout* do espaço de trabalho**

- Responsável: Gestores das várias unidades de negócio da Empresa A;
- Equipa de trabalho: Todos os colaboradores da Empresa A
- Prazo para o desenvolvimento e implementação/execução da tarefa: 1 mês;
- Orçamento: não estão previstos custos adicionais para a execução desta tarefa;

As equipas de trabalho foram definidas consoante a linha de serviço a que pertenciam. No entanto, esta não é uma solução que facilite a comunicação interna entre as unidades, o que leva posteriormente a certas falhas no serviço prestado ao cliente. A distância física entre os colaboradores é uma das causas das falhas de comunicação, pois é entre as unidades mais distantes que se verificam mais problemas a este nível. Uma vez que o trabalho das quatro unidades financeiras é feito de forma integrada, então a divisão de pessoas por unidade não é adequada, mas sim separação por cliente/grupo de cliente.

O ideal seria uma organização por cliente/grupos de clientes com determinadas características em comum, independentemente da unidade de negócio a que estão alocados. Desta forma, o serviço prestado é mais do que a soma das suas partes e o *layout* do local de trabalho deveria refletir essa divisão.

Prevê-se um mês para o planeamento e execução desta tarefa, pois é necessário que seja estudada a melhor solução tendo em conta o espaço e mobiliário disponível. A mudança do *layout* será possível executar em 1/2 dias.

O objetivo desta tarefa é aproveitar da melhor forma possível o espaço disponível, não estando prevista a mudança de imóvel ou a compra de mobiliário. Assim, não se prevêem custos adicionais para a execução desta tarefa.

### **Tarefa 3: Adotar uma abordagem *pull* na produção dos volumes do serviço a prestar**

- Responsável: Gestor da GT;
- Equipa de trabalho: Supervisor e operacionais da GT;
- Prazo para o desenvolvimento e implementação/execução da tarefa: 3 meses;
- Orçamento: não estão previstos custos adicionais para a execução desta tarefa;

Uma vez que nos serviços não é possível constituir *stock* e que, neste serviço em particular, é o cliente que despoleta a produção de um "volume" de trabalho, não há a possibilidade de antecipar a "produção" do serviço. No entanto, a empresa, nos processos mais standardizados, pode e deve preparar-se o mais possível para a prestação do serviço, através da criação de *templates*, de *checklists* e também da análise de históricos. Desta forma, assim que a ordem de produção seja acionada, o tempo de resposta dos colaboradores será menor, bem como o tempo despendido com a tarefa em si. Será também mais fácil atenuar os efeitos da sazonalidade do serviço (os picos de trabalho mensais e anuais).

O levantamento destas necessidades seria feito ao longo de três meses, onde os gestores e supervisores das unidades de negócio deveriam estudar os processos mais afetados pela sazonalidade e que em que processos existem particularidades que tornam a sua execução mais variável. Deveriam também orientar os colaboradores operacionais para a criação de documentos que facilitassem a execução desses mesmos processos.

Não estão previstos custos adicionais para a execução desta tarefa, para além da remuneração mensal de todos os colaboradores envolvidos. Seria necessário prever esta tarefa no dia-a-dia de todos os envolvidos, aproveitando assim da melhor forma o tempo que os colaboradores operacionais estão a utilizar para tarefas não faturadas.

#### **Tarefa 4: Disponibilizar a agenda dos administradores e definir horários para os procuradores dos clientes**

- Responsável: Gestor dos representantes/procuradores dos clientes;
- Equipa de trabalho: Representantes/procuradores dos clientes;
- Prazo para o desenvolvimento e implementação/execução da tarefa: 1 mês;
- Orçamento: a partilha da agenda dos administradores pode ser feita através de ferramentas gratuitas (como por exemplo, o Google Calendar);

Tendo em conta que as condições definidas pelos clientes não são controladas pela empresa, é importante que a empresa adapte a sua realidade às imposições do cliente. Ao ter acesso às ausências/presenças dos administradores das empresas clientes, o planeamento dos pagamentos que carecem da sua aprovação e assinatura seria muito mais facilitado.

Atualmente, os colaboradores sentem a necessidade de questionar os representantes dos administradores numa base quase diária, para estarem atualizados relativamente à sua disponibilidade para aprovar e assinar documentos. Uma vez que não têm acesso às agendas, muitas vezes a necessidade de obter uma assinatura torna-se uma tarefa que consome demasiado tempo e recursos. Isto torna-se ainda mais gravoso quando é algo que é necessário várias vezes ao dia. Ao obter o acesso às ausências e presenças dos administradores, os colaboradores podem planear atempadamente as operações cujo montante exige a assinatura destes, o que torna o seu quotidiano mais previsível e menos stressante.

A definição de horários para os procuradores é também essencial, pois apesar de estes serem pessoas internas à empresa, nem sempre estão disponíveis para validar e assinar documentos. A sua assinatura é necessária várias vezes por dia, pelo que deverão estar presentes na empresa, durante o horário de expediente, os procuradores necessários para a aprovação de operações bancárias.

A altura do dia mais crítica neste aspeto é a hora de almoço, cuja presença dos procuradores altera-se muito rapidamente e não é fixa. Deveria ser calculada a distribuição dos horários dos procuradores, consoante as necessidades da empresa,

para esteja sempre pelo menos um procurador fisicamente presente na empresa, entre as 8h30 e 17h30.

O prazo de um mês seria o suficiente para reunir as necessidades de todos os procuradores, definir horários e partilhar com o cliente esta necessidade de conhecer os horários em que este está disponível para a validação de ações/transações. Visto que é possível utilizar ferramentas gratuitas para a partilha de agenda/calendário, não estão previstos custos adicionais para a execução desta tarefa.

### **Tarefa 5: Atualizar a ferramenta interna de trabalho**

- Responsável: Gestor e supervisor da GT;
- Equipa de trabalho: Equipa de Sistemas de Informação da Empresa A e operacionais da GT;
- Prazo para o desenvolvimento e implementação/execução da tarefa: 4 meses (3 meses para a execução do projeto e 1 mês de testes à nova versão da ferramenta);
- Orçamento: não estão previstos custos adicionais para a execução desta tarefa;

Tal como referido acima, a atualização da ferramenta interna de trabalho justifica-se com a necessidade de tornar o processo mais visível para o cliente, de centralizar a informação que é utilizada, para eliminar o arquivo físico de documentos e para tornar o registo da contabilização do tempo dispendido mais fácil.

De forma a conseguir que os vários passos do processo estejam mais visíveis, seria criada uma *timeline* que permitisse ao cliente ter visão das etapas de todo o processo e que permitisse verificar o estado do seu pedido. Esta informação seria atualizada pelos colaboradores, que usariam a mesma ferramenta para a execução do processo e permitiria uma gestão *end-end* do processo, desde o pedido até à formalização e concretização do contrato (mais concretamente, com a contabilização/criação do contrato no ERP). Desta forma era possível rastrear todas as suas etapas, o que tornaria o registo do histórico das ações mais completo, e permitia uma comunicação mais eficaz com o cliente, dando mais visibilidade ao

processo. Isto permitiria também que o cliente tivesse uma visão mais clara das suas responsabilidades, bem como as responsabilidades da empresa e do banco, como interveniente no processo.

De forma a concretizar a centralização e automatização dos processos de gestão de contas bancárias, foi feito um levantamento de toda a informação necessária (informação relativa à empresa cliente, relativa aos administradores/representantes do cliente e outros documentos/informação exigidos pelos bancos na abertura ou manutenção das contas bancárias). Este conjunto de informação é o primeiro *input* que o cliente fornece à empresa para a abertura e manutenção das contas bancárias e deve ser constantemente atualizado, visto que determinadas informações tem um período de validade definido ou rapidamente podem tornar-se desatualizadas (ver anexo IV). Outro tipo de informação relativa a módulos de cheques, débitos diretos ou encargos relativos à existência e utilização da conta bancária serão fornecidos pelos bancos e introduzidos na ferramenta à medida das necessidades.

A ferramenta deveria constituir um repositório de documentos de suporte legal às contas bancárias (cópias das fichas de assinaturas, cópias de certidões, cópias de procurações, etc...), mas também de suporte à conta/contrato, como documentos de suporte ao movimentador autorizado da conta, lista de utilizadores autorizados a consultar a conta através do serviço de *homebanking*, listagem dos débitos diretos ativos e dos módulos de cheques disponíveis.

O facto de ser um serviço especializado e personalizado a cada cliente faz com que frequentemente surjam exceções ao processo *standard*, o que influencia o tempo alocado a uma determinada tarefa. Para facilitar o registo e contabilização dessas situações, deveria ser emitido um aviso sempre que a execução do processo esteja a demorar 150% do tempo médio previsto, gerando um campo para o preenchimento do motivo da demora. Os motivos mais frequentes seriam opções já definidas, que apenas teriam de ser seleccionadas, mantendo uma opção de preenchimento livre que seria utilizada sempre que necessário.

Se for considerado um projeto prioritário, prevê-se que a execução destas melhorias na ferramenta atual sejam feitas em cerca de 3 meses, seguindo-se depois 1 mês para o teste das novas funcionalidades (e consequentes ajustes e alterações).



A nível de custos, sendo uma tarefa incluída nas tarefas diárias dos elementos da equipa de Sistemas de Informação, não se prevêem mais custos adicionais.

#### **Tarefa 6: Eliminar o arquivo físico**

- Responsável: Gestores das várias unidades de negócio da Empresa A;
- Equipa de trabalho: Todos os colaboradores da Empresa A;
- Prazo para o desenvolvimento e implementação/execução da tarefa: 1 mês para o levantamento de todos os tipos de documentos existentes, 7 meses para a execução da eliminação do arquivo físico;
- Orçamento: não estão previstos custos adicionais para a execução desta tarefa;

Tendo em conta que se trata de um serviço baseado em informação, a sua desmaterialização é desejável e possível, dada a tecnologia disponível atualmente, que permite a substituição do papel em detrimento do registo digital. O mesmo acontece com a transmissão de informação e com todos os contactos, que são feitos em suporte digital, quer internamente quer com o cliente externo.

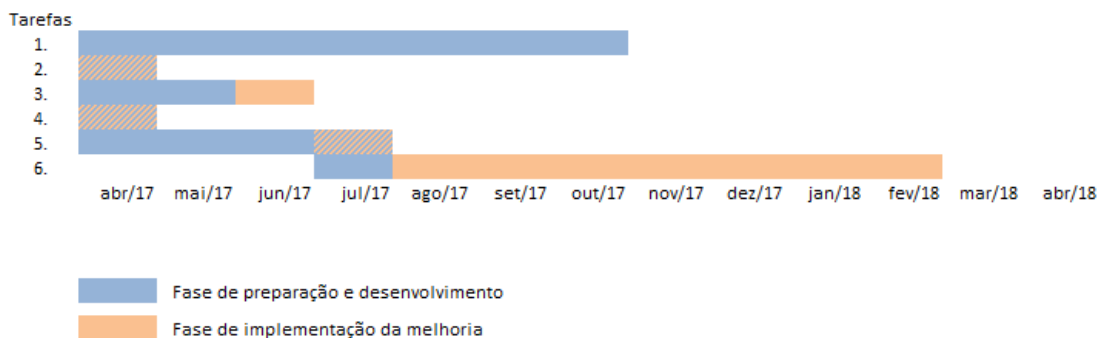
Prevê-se que esta não seja uma tarefa que seja possível de executar pontualmente; na verdade, é necessário que seja feita constantemente. Para eliminar a necessidade de manter o arquivo físico existente até ao momento e adaptar os processos existentes para que permitam substituir a documentação física, deverão ser necessários cerca de 8 meses no total. O primeiro mês seria destinado ao levantamento de todos os tipos de documentos existentes e os meses restantes seriam destinados à alteração dos processos.

A criação dos documentos para arquivo é feita por cada colaborador, pelo que deverão ser estes, orientados pelos seus gestores, a aplicar as mudanças necessárias para que o arquivo de documentação/informação seja feito em formato digital. É de realçar que o sucesso da sua execução poderá ser mais facilmente atingido se as melhorias à ferramenta interna existente (referente à tarefa 5) já tiverem sido concluídas.

Em suma, o plano das responsabilidades e dos prazos a cumprir para a execução deste plano estão descritos na Figura 4 e no Quadro 10.

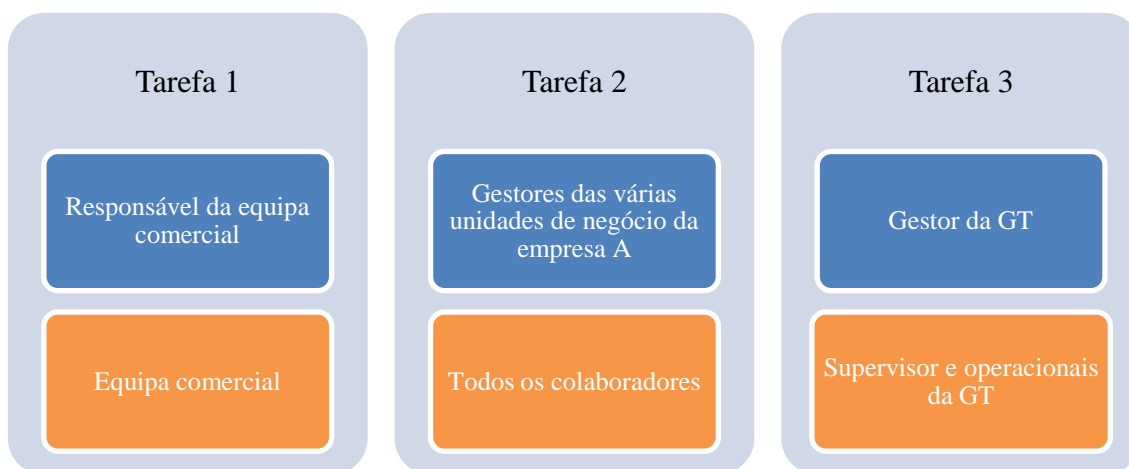
**Figura 4: Calendário para o desenvolvimento e implementação do plano de ação**

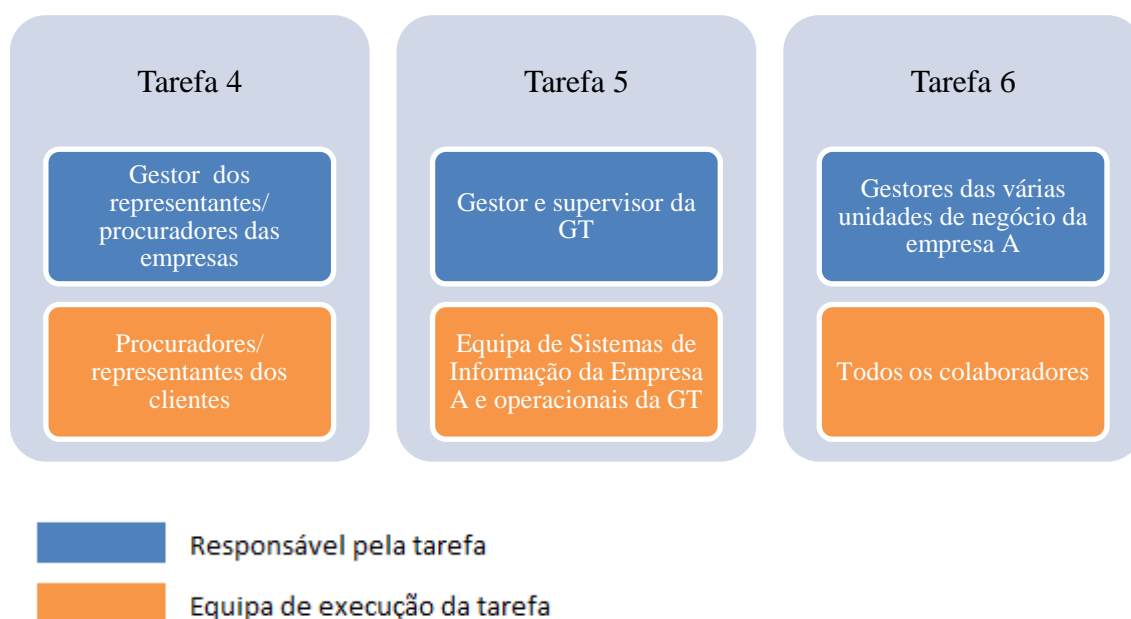
Fonte: Elaboração própria



**Quadro 10: Responsáveis e executantes das tarefas do plano de ação**

Fonte: Elaboração própria





### 3.6. Os resultados esperados

A aplicação deste plano levaria a mudanças na estrutura do processo de gestão de contas bancárias, refletidas na *timesheet* (ver anexo V) e no novo VSM ("to be") de algumas das atividades (ver anexo VI), que ficariam muito mais simples.

A nova *timesheet* seria organizada por tipo de tarefa e não por produto financeiro (incluindo as contas bancárias). Desta forma, o preenchimento da mesma, sempre que fosse necessário ser feito de forma manual, seria muito mais intuitivo. O detalhe da mesma também diminuiu significativamente, tornando-se mais adequada ao fluxo do processo. O preenchimento extremamente detalhado não constitui valor para a empresa, pois para além de os números obtidos não espelharem a realidade (no caso das tarefas executadas em simultâneo, ou tarefas que são executadas num período de tempo longo e com interrupções), faz com que o preenchimento da mesma seja demasiado complexo. As atividades, ao estarem mapeadas, fazem com que deixe de existir esta necessidade pois o detalhe da sua execução é conhecido e visível. No entanto, é importante realçar a necessidade do preenchimento desta *timesheet* ser automático, sempre que possível. O único *input* manual seria relativo às razões de um possível atraso na execução da tarefa.

No que diz respeito, mais concretamente, ao fluxo dos processos de gestão de contas bancárias, a aplicação das medidas acima descritas iria permitir a diminuição do tempo médio de execução de diversas tarefas:

- O arquivo de documentação seria praticamente desnecessário;
- A recolha de assinaturas seria mais rápida, visto que não existiriam ausências inesperadas dos representantes dos clientes;
- O preenchimento e a aprovação de timesheet seriam tarefas com um tempo médio de execução residual ou até mesmo inexistente, caso a automatização fosse completa;
- O contacto com o cliente e com o banco seria feito de forma mais eficaz, levando por isso, menos tempo a dar resposta a questões;

Para além de um menor tempo médio de execução das tarefas, as várias atividades inerentes à gestão de contas bancárias serão simplificadas pela centralização da informação, pela desmaterialização de documentos e pela comunicação interna e externa mais eficaz. A execução das atividades implica menos reprocessamento e duplicação de informação e os tempos de espera dos colaboradores são reduzidos tendo em consideração a reorganização dos representantes dos clientes para a validação de ações.

## 4. Conclusão

### 4.1. Principais conclusões

Com a realização deste relatório foi possível perceber que, apesar de existirem cada vez mais estudos relativos à aplicação das ferramentas e metodologias Kaizen nos serviços, não existe uma fórmula universal que possa ser aplicada com garantias de sucesso. Adotar e praticar a filosofia Kaizen numa empresa de serviços pode concretizar-se de várias formas, dependendo do tipo de serviço prestado e do tipo de clientes. A execução de um estágio curricular na Empresa A permitiu verificar, em termos práticos, o que a revisão da literatura indica: é necessário encontrar um equilíbrio entre as necessidades do cliente e a capacidade da empresa de serviços manter um nível de eficiência que não comprometa a sustentabilidade da empresa.

Nota-se que a Empresa A é uma empresa cada vez mais preocupada em formalizar os seus processos e em melhorá-los, principalmente no que diz respeito ao aproveitamento das potencialidades de ferramentas informáticas para simplificar os processos e reduzir o erro humano. É, de facto, uma empresa cada vez mais sensível à necessidade de atualizar e apurar os processos de negócio, sem lhes acrescentar complexidade. O mesmo acontece a nível da gestão dos recursos humanos, em que se nota uma preocupação na valorização das competências pessoais, da inclusão dos colaboradores em projetos com valor acrescentado para a empresa e onde as suas capacidades são desenvolvidas e reconhecidas.

No entanto, são notados alguns problemas de comunicação interna, entre as várias unidades de negócio da Empresa A. Nem sempre as tarefas de cada equipa estão bem definidas e/ou visíveis e nem toda a informação pertinente é partilhada de forma a estar acessível para a execução dos processos. Isto é algo que fomenta uma certa divisão entre as equipas e que dificulta o trabalho que tem de ser feito em conjunto. O mesmo acontece dentro da própria equipa, onde ainda não estão bem definidos os *back-ups* de cada colaborador, para que a informação não se perca devido à ausência de um operacional.

Também na comunicação com o cliente notam-se algumas falhas. Existe alguma dificuldade em reconhecer o cliente como um parceiro, ao mesmo tempo que

existe, do ponto de vista do cliente, alguma dificuldade em reconhecer a Empresa A como um parceiro. O facto de não ser pedido formalmente nenhum *feedback* ao cliente demonstra falhas na compreensão das suas necessidades e da sua perspectiva, o que tem de ser trabalhado para cultivar um espírito de parceria, em que todas as decisões tomadas servem esse fim. O reforço de uma comunicação mais atenta ao cliente, a começar por reformular os Inquéritos de Satisfação ao Cliente, é algo extremamente necessário. É também igualmente importante dar a conhecer as necessidades da Empresa A ao cliente, para que a execução dos processos seja feita de forma mais rápida e eficaz e o próprio cliente seja beneficiado por isso.

No desenvolvimento deste projeto notou-se que as principais questões levantadas pelos colaboradores nas entrevistas efetuadas prendem-se com o tempo excessivo gasto em tarefas não faturadas ao cliente, como o registo de tarefas e tempos dispendidos e a sua necessidade de serem mais envolvidos nos processos de melhoria contínua da empresa. É, de facto, fundamental que estes sejam envolvidos pois são quem melhor conhece os requisitos de cada processo e de cada cliente, bem como os requisitos dos colegas de outras equipas com quem têm de trabalhar. Desta forma, as melhorias efetuadas teriam um maior impacto na execução dos processos.

Com a execução deste projeto, foi também possível verificar a importância do papel das chefias como sendo os “motores” da melhoria e da ligação entre os objetivos e os valores da empresa. O seu interesse e iniciativa foram fundamentais para a execução deste relatório.

## **4.2. Contribuições principais do estudo**

Este estudo, ao apresentar um plano de ação para a melhoria dos processos da GT, representa um ponto de partida para a implementação de medidas que facilitem e simplifiquem a execução dos processos. O desenvolvimento deste estudo permitiu perceber o que podia ser melhorado a nível global, dentro da GT e da Empresa A, para que melhorias específicas ao processo de contratação de serviços bancários possam ser aplicadas com uma maior probabilidade de sucesso.

Com este estudo, a equipa da GT conseguiu obter os seus processos mapeados, o que para além de permitir a consulta de documentos atualizados,

permitiu também avaliar o fluxo dos processos e propor melhorias aos mesmos. O mapeamento que foi efetuado serve também de base para uma melhor comunicação do fluxo do processo ao cliente, possibilitando uma maior visibilidade do fluxo do processo. Uma vez visível, o cliente compreende melhor que tarefas são efetuadas para entregar o serviço, que tarefas dependem da Empresa A e que tarefas dependem do banco escolhido, acabando por ter expectativas mais ajustadas quanto aos prazos exigidos e à sua responsabilidade na co-criação de valor.

A nível das ferramentas de trabalho já existentes foi feito um levantamento das melhorias à ferramenta de registo de tarefas e os respectivos tempos de execução. Foi também feito um levantamento das principais necessidades a nível da utilização das ferramentas de suporte aos processos, o que resultou na reunião dos principais requisitos que a ferramenta interna de trabalho deverá ter para uma execução mais otimizada dos processos.

Com a execução deste estudo, os colaboradores tornaram-se mais sensibilizados para estas questões, visto que foram entrevistados e questionados, o que obriga a uma reflexão do estado dos processos actual. Acabou também por sensibilizar as chefias para o envolvimento dos colaboradores operacionais nos processos de melhoria.

Para a literatura, este estudo constitui uma contribuição ao representar um exemplo prático da aplicação das metodologias e ferramentas Kaizen num contexto específico (os serviços administrativos e de gestão financeira) e constituindo um plano de acção que não exige um investimento avultado, pois são aproveitados os recursos já existentes. Este estudo torna-se particularmente relevante pois, nesta área dos serviços, o impacto financeiro das melhorias é geralmente mais valorizado do que o impacto que as melhorias têm nos processos.

#### **4.3. Principais limitações e sugestões para futuras investigações**

A nível dos estudos existentes na área dos serviços, e especificamente neste tipo de serviços, não existe um modelo único de atuação em que estejam definidos os passos e ferramentas a utilizar para a aplicação de melhorias nos processos. O facto

de os processos executados pela GT exigirem um grau de personalização muito grande e o atual clima negocial entre a Empresa A e os seus clientes foram uma das dificuldades encontradas para a aplicação de melhorias.

A recolha de dados efetuada para a elaboração deste relatório foi baseada na análise documental de documentos desatualizados e incoerentes, o que obrigou à comparação dos documentos com a realidade de forma a tornar a informação fiel à realidade. Alguns dos documentos analisados, como os que continham a informação relativa ao registo das tarefas e dos tempos dispendidos, por serem registados pelos colaboradores operacionais e pela inexistência de uma diretiva de preenchimento, foram identificados como tendo informação que não correspondiam à realidade. Isto fez com que fosse muito difícil fazer uma previsão acertada dos resultados dos efeitos das melhorias a nível da redução do tempo médio de execução de alguns processos, que entretanto seriam simplificados. O mesmo aconteceu nas componentes relativas à comunicação, visto que nesse aspeto, apenas foi possível recorrer à observação como método único de investigação.

A nível do plano de melhorias apresentado, é importante referir como limitações o facto da GT ser uma unidade de negócio que intervém nos processos da Empresa A numa fase final, de entrega ao cliente. Ainda que muitas melhorias incidam sobre os seus processos específicos, para atuar na “raíz” do problema, seria também necessário atuar nos processos de outras unidades de negócio. A cultura da Empresa A acaba por ser um desafio na questão relativa à relação comercial com o cliente e ao envolvimento dos operacionais nos processos de melhoria. Seria interessante explorar as consequências específicas que a cultura corporativa tem nestas duas vertentes.

O facto da execução das tarefas do plano não exigirem um investimento avultado a nível das tarefas propostas é possível neste caso em concreto visto que na Empresa A existem equipas com colaboradores qualificados para as executar, não sendo por isso necessário subcontratar serviços (como por exemplo, de gestão de arquivo ou de desenvolvimento de ferramentas web), mas poderia ser também interessante definir um orçamento como referência para a aplicação deste tipo de melhorias, de forma a perceber até que ponto é que é um fator que limita a melhoria de processos.



Considerando o projeto no geral, teria sido interessante alargar o período de investigação, de forma a aplicar e verificar os resultados do plano de melhoria. Apesar da abertura da empresa e da colaboração de vários intervenientes, teria sido bastante enriquecedor se fosse possível que um pequeno grupo de colaboradores operacionais pudessem estar totalmente disponíveis para contribuir de forma mais ativa na proposta do plano de melhoria e planear ações com recurso a outras ferramentas Kaizen.

## 5. Referências Bibliográficas

- ALLWAY, M. & CORBETT, S. (2002). Shifting to lean service: stealing a page from manufacturers' playbooks. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 21, N°2, pp- 45-54.
- ANDERSON, J.C., RUNGTUSANATHAM, M., SCHROEDER, R. G.. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *The Academy of Management Review*, Vol.19, N°3, pp. 472-509.
- ANDERSSON, R., ERIKSSON, H., TORSTENSSON, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*, Vol. 18, N°3, pp. 282-296.
- ANTONY, J. & BAÑUELAS, R. (2002). Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program. *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, N°4, pp. 20-27.
- ANTONY, J., ANTONY, F., KUMAR, M. (2007). Six Sigma in service organisations: benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24, N°3, pp. 294-311.
- ARON, R. & SINGH, J. (2005). Getting offshoring right. *Harvard Business Review*, December Issue, pp. 135-143.
- BARIL, C., GASCON, V., MILLER, J., CÔTÉ, N. (2016) Use of a discrete-event simulation in a Kaizen event: A case study in health care. *European Journal of Operational Research*, Vol. 249, N°1, pp. 327-339.
- BATTAGLIA, D., BORCHARDT, M., SELLITTO, M., PEREIRA, G. (2012). Service recovery: a method for assessing performance. *Business Process Management Journal*, Vol. 18, N°6, pp. 949-963.
- BENEDETTO, A. (2002). Adapting manufacturing-based six sigma methodology to the service environment of a radiology film library. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 48, N°4, pp. 263-280.

- BOADEN, R. J. (1997). What is Total Quality Management... and does it matter? *Total Quality Management*, Vol.8, N°4, pp. 153-171.
- BOLTON, R., GUSTAFSSON, A., MCCOLL-KENNEDY, J., SIRIANNI, N., TSE, D. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, Vol. 25, N°2, pp. 253-274.
- BONACCORSI, A. (2011). Service value stream management (SVSM): developing Lean thinking in the service industry. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 4, N°4, pp. 428-439.
- BOWEN D. E. & YOUNGDAHL, W. E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, N°3, pp. 207-225.
- BRYAN, W. A. (1996). What is Total Quality Management? *New Directions for Student Services*, Vol.1996, N°76, pp. 3-15.
- BUCH, K. & SPANGLER, R. (1990). The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions. *Human Relations*, Vol.43, N°6, pp. 573-582.
- CARLBORG, P., KINDSTRÖM, D., KOWALKOWSKI, C. (2013). A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron?. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23, N°4, pp. 291-304.
- CHENG, Y. C. & TAM, W. M. (1997). Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 5, N°1, pp. 22-31.
- CHERRAFI, A., ELFEZAZI, S., CHIARINI, A., MOKHLIS, A., BENHIDA, K. (2016). The integration of lean manufacturing, Six Sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 139, pp. 828-846.
- DE KONING, H., DOES, R. J. M. M., BISGAARD, S. (2008). Lean Six Sigma in Financial Services. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol.4, N°1, pp. 2-17.

- DELGADO, C., FERREIRA, M., CASTELO BRANCO, M. (2010). The implementation of Lean Six Sigma in financial services organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, N°4, pp. 512-523.
- DJELLAL, F. & GALLOUJ, F. (2010). Beyond productivity strategies in services. *Journal of Innovation Economics*, Vol. 5, N°1, pp. 89-104.
- DOHSE, K., JÜRGENS, U., MALSCH, T. (1985). From "Fordism" to "Toyotism"? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry. *Politics & Society*, Vol.14, N°2, pp. 115-146.
- FERREIRA, F., JALALI, M., FERREIRA, J., STANKEVICIENE, J., MARQUES, C. (2016). Understanding the dynamics behind bank branch service quality in Portugal: pursuing a holistic view using fuzzy cognitive mapping. *Service Business*, Vol. 10, N°3, pp.469-487.
- FISHER, N. I. & NAIR, V. N. (2009). Quality management and quality practice: perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Vol. 25, N°1, pp. 1-28.
- FITZSIMMONS, J.& FITZSIMMONS, M. (2006). Service Management. 5ª ed. McGraw-Hill: International Edition
- FRYER, K., ANTONY, J., DOUGLAS, A. (2007). Critical sucess factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, Vol. 19, N°5, pp. 497-517.
- GLOVER, W., LIU, W.-H., FARRIS, J., VAN AKEN, E. (2013). Characteristics of established Kaizen Events programs: an empirical study, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33, N°9, pp. 1166-1201.
- GRÖNROOS, C. (2008). Service-dominant logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, Vol. 20, N°4, pp. 298-314.
- GRÖNROOS, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11, N°3, pp. 279-301.
- GUERRA, I. C. (2002). Fundamentos e processos de uma sociologia da ação: o planeamento em Ciências Sociais. 2ª ed. Cascais: Principia.

- GUPTA, S., SHARMA, M., SUNDER M., V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, N°8, pp. 1025-1056.
- HADID, W., MANSOURI, S., GALLEAR, D. (2016). Is lean service promising? A socio-technical perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36, N°6, pp. 618-642.
- HARMON, P. (2014). Business Process Change: a business process management guide for managers and process professionals. 3ª edição. E.U.A.: Elsevier
- HENSLEY, R. L. & DOBIE, K. (2005). Assessing readiness for six sigma in a service setting. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15, N°1, pp. 82-101.
- IMAI, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill.
- JOHNSTON, R. & CLARK, G. (2008). Service Operations Management. 3ª ed. Prentice-Hall, London.
- JUDGE, A., THORESEN, J., BONO, E., PATTON, K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, N°3, pp 376-407.
- JURAN, J. M. (1999). How to think about quality. In A. B. Godfrey & J. M. Juran (Ed.), *Juran's Quality Handbook* (5 ed., pp. 26-43): McGraw-Hill.
- KWAK, Y. H. & ANBARI, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of Six Sigma approach. *Technovation*, Vol. 26, N°5-6, pp. 708-715.
- LAMEIJER, B. A., VEEN, D. T. J., DOES, R. J. M. M., DE MAST, J. (2016). Perceptions of Lean Six Sigma: A Multiple Case Study in the Financial Services Industry. *Quality Management Journal*, Vol. 23, N°2, pp. 29-56.
- LEITE, H. & VIEIRA, G. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, Vol. 25, N°3, pp. 529-541.

- LOVELOCK, C.& GUMMESSON, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, Vol. 7, N°1, pp. 20-41.
- LUSCH, R., VARGO, S., O'BRIEN, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, N°1, pp. 5-18.
- MAAROF, G. & MAHMUD, F. (2016). *A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises*. Paper presented at the 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015.
- MACHADO, V. & LEITNER, U. (2010). Lean tools and Lean transformation process in health care. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 5, N°5, pp. 383-392.
- NARAYANAN, S., JAYARAMAN, V., LUO, Y., SWAMINATHAN, J. (2010). The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, N° 1-2, pp. 3-16.
- NEAVE, H. R. (1987). Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. *Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*, Vol. 36, N°5, pp. 561-570.
- OCDE (2017). "Services Trade" in [<http://www.oecd.org/trade/servicestrade.htm>], consultado a 11 de Julho de 2017.
- OMURGONULSEN, M. (2009). A research on the measurement of quality costs in the Turkish food manufacturing industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 20, N°5, pp. 547-562.
- OXFORD DICTIONARY OF ENGLISH (2010), Oxford, Oxford University Press.
- PAYNE, A., STORBACKA, K., FROW, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, N°1, pp. 319-329.

- PENEDER, M., KANIOVSKI, S., DACHS, B. (2003) What follows tertiarisation? Structural change and the role of knowledge-based services. *The Service Industries Journal*, Vol. 23, N°2, pp. 47-66.
- PINTO, J. P. (2009) Pensamento lean: a filosofia das organizações vencedora. 5ª edição. Lisboa – Porto: Biblioteca industria & serviços.
- RADNOR, Z. (2010). Transferring Lean in health care: making the link between the approach, readiness and sustainability. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 2, N°1, pp. 1-12.
- RAHMAN, N., SHARIF, S., ESA, M. (2013). Lean Manufacturing case study with Kanban system implementation. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 7, pp. 174-180.
- RANDHAWA, J. & AKUJA, I. (2017). 5S - a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34, N°3, pp. 334-361.
- ROTHER, M. & SHOOK, J. (1999). Learning to see: value stream mapping to create value and eliminate muda. The Lean Enterprise Institute. E.U.A.
- RUST, R. & HUANG, M.-H. (2012). Optimizing service productivity. *Journal of Marketing*, Vol. 76, N°2, pp. 47-66.
- SAHNEY, S. (2016). Use of Multiple Methodologies for developing a customer-oriented model of Total Quality Management in higher education. *International Journal of Educational Management*, Vol. 30, N°3, pp. 326-353.
- SAMPSON, S. & FROEHLE, C. (2006). Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, Vol. 15, N°2, pp. 329-343.
- SAMUEL, D., FOUND, P., WILLIAMS, S. (2015). How did the publication of the book "The Machine That Changed The World" change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35, N°10, pp. 1386-1407.
- SHERR, L. A. & LOZIER, G. G. (1991). Total Quality Management in Higher Education. *New Directions for Institutional Research*, Vol.1991, N°71, pp. 3-11.

- SMITH, J. A. & ANGELI, I. I. (1995). The use of quality function deployment to help adopt a total quality strategy. *Total Quality Management*, Vol.6, N°1, pp. 35-44.
- SNIESKA, V., DAUNORIENE, A., ZEKEVICIENE, A. (2013). Hidden Costs in the evaluation of quality failure costs. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 24, N°3, pp. 176-186.
- SOROOSHIAN, S., SALIMI, M., BAVANI, S., AMINATTAHERI, H. (2012). Experience of 5S implementation. *Journal of Applied Sciences Research*, Vol. 8, N°7, pp. 3855-3859.
- SUÁREZ-BARRAZA, M. & RODRIGUÉZ-GONZÁLEZ, F. G. (2015). Bringing Kaizen to the classroom: lessons learned in an Operations Management course. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 26, N° 9-10, pp. 1002-1016.
- SUÁREZ-BARRAZA, M. & SMITH, T. (2014). The Kaizen approach within process innovation: findings from a multiple case study in Ibero-American countries. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25, N°9-10, pp. 1002-1025.
- SUK, J., CHUNG, S., CHOI, K., PARK, J. (2009). The casual relationship on quality-centered organizational culture and its impact on service failure and service recovery. *Asian Journal on Quality*, Vol. 10, N°1, pp. 37-51.
- TAYLOR, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: Harper & Brothers Publishers.
- TARIS, T. & SCHREURS, P. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, Vol. 23, N°2, pp. 120-136.
- THAWANI, S. (2004). Six Sigma - Strategy for Organizational Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, N°5-6, pp. 655-664.
- VERMEEREN, B., KUIPERS, B., STEIJN, B. (2011). Two Faces of the Satisfaction Mirror: A study of work environment, job satisfaction and customer satisfaction in Dutch municipalities. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31, N°2, pp. 171-189.



- VIARDOT, E. (2005) Human resources management in large information-based services companies: towards a common framework? *International Journal of Technology Management*, Vol. 31, N°3-4, pp. 317-333
- WATERBURY, T. & BONILLA, C. (2008). A Lean Six Sigma execution strategy for service sectors: what you need to know before starting the journey. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol. 4, N°4, pp. 395-408.
- WOMACK, J. & JONES, D. (2003). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
- YU, C. (2016). Airline Productivity and Efficiency: Concept, measurement and applications. *Airline Efficiency (Advances in Airline Economics)*, Vol. 5, pp. 11-53.
- ZIEBA, M., BOLISANI, E., PAIOLA, M. SCARSO, E. (2017). Searching for innovation knowledge: insight into KIBS companies. *Knowledge Mangement Research and Practice*, Vol. 15, pp. 282-293.

## Anexos

### Anexo I: Declaração de Consentimento Informado entregue aos colaboradores entrevistados

#### Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista faz parte de uma investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços e visa recolher informação sobre os seguintes pontos:

- A execução atual dos vários processos (os aspetos positivos e as principais dificuldades diárias);
- As expectativas dos colaboradores em relação a ações de melhoria nos processos que executam;
- As várias opiniões e possíveis sugestões quanto à organização das atividades/tarefas formalizadas no BPOSM.

Com o intuito de facilitar o registo da informação recolhida será gravado o áudio desta entrevista e os dados aqui recolhidos serão somente utilizados em contexto de investigação. Em nenhum momento o participante será identificado, quer pelos seus dados pessoais, quer pela função que desempenha na equipa. Todos os aspetos relativos à confidencialidade, anonimato e forma de tratamento dos dados estão, por isso, assegurados.

Salientamos que a participação neste estudo é voluntária e que o participante pode retirar-se a qualquer momento, ou recusar participar, sem que tal tenha consequências. Informamos que após esta entrevista poderá ser necessário complementar dados e, neste sentido, poderá ser contactado/a novamente.

A investigação será desenvolvida pela estudante Maria Manuel Fernandes Ventura Ferreira sob a orientação do Professor Doutor Vasco José de Castro Viana da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Ambos agradecem desde já a sua disponibilidade.

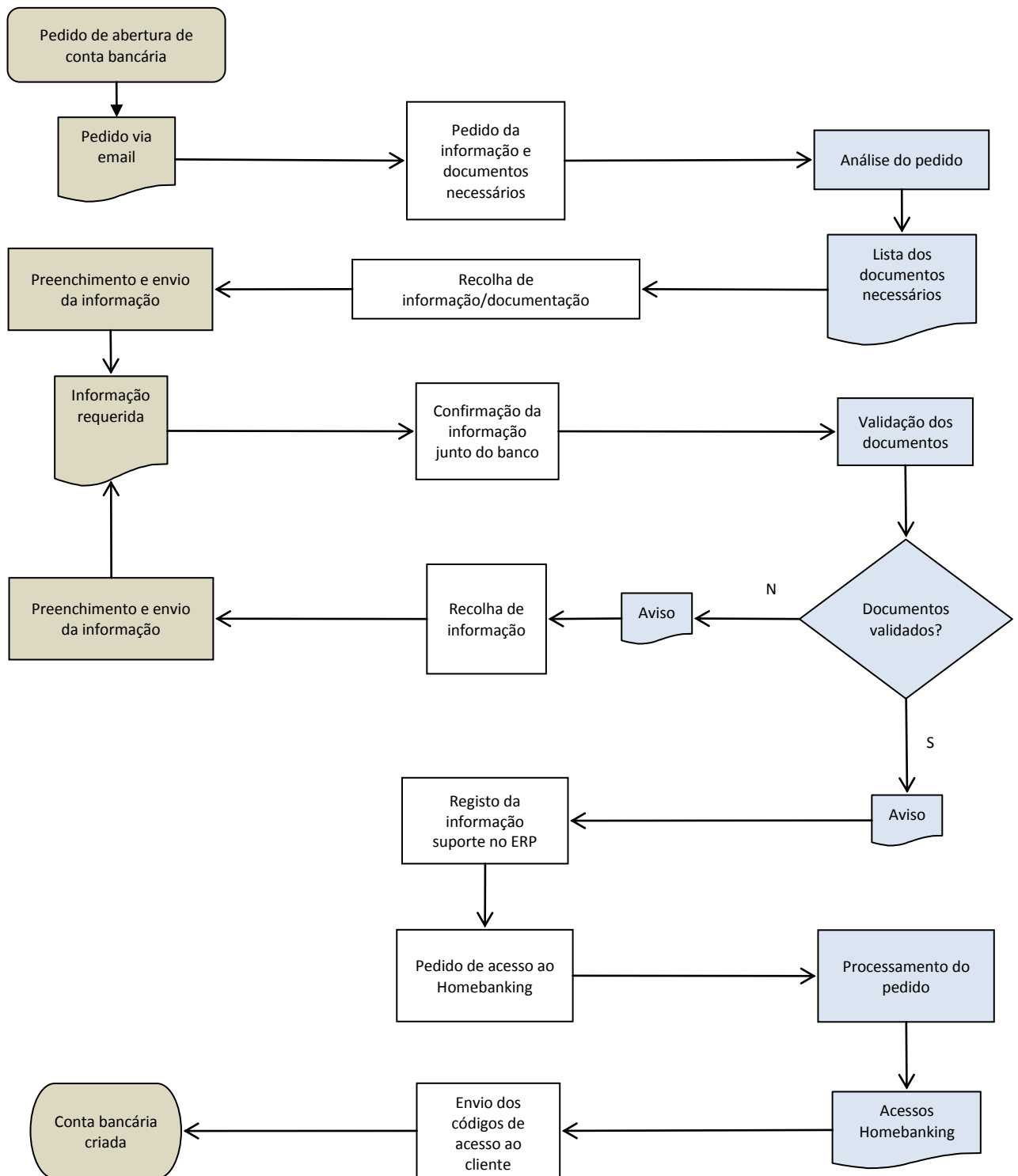
Eu, \_\_\_\_\_, consinto em participar voluntariamente no projeto de investigação acima descrito, consciente de que os meus dados serão confidenciais e que não serão citados nomes de pessoas ou instituições que eu não deseje. Mais acrescento que fui informado dos objetivos desta investigação.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Anexo II: VSM (as is) das várias atividades da Gestão de Contas Bancárias

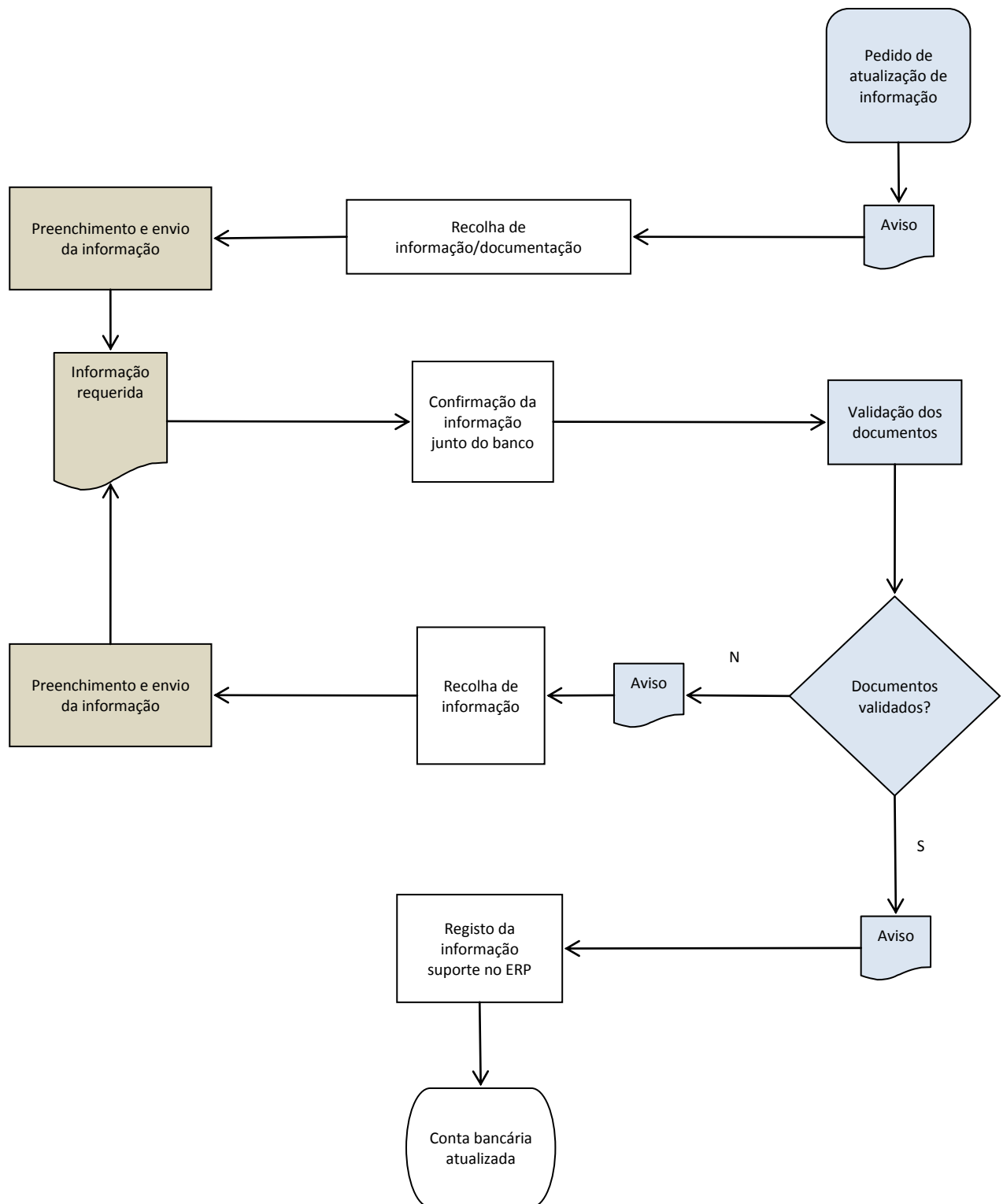
Atividade: Abertura de conta bancária

Fonte: Elaboração própria



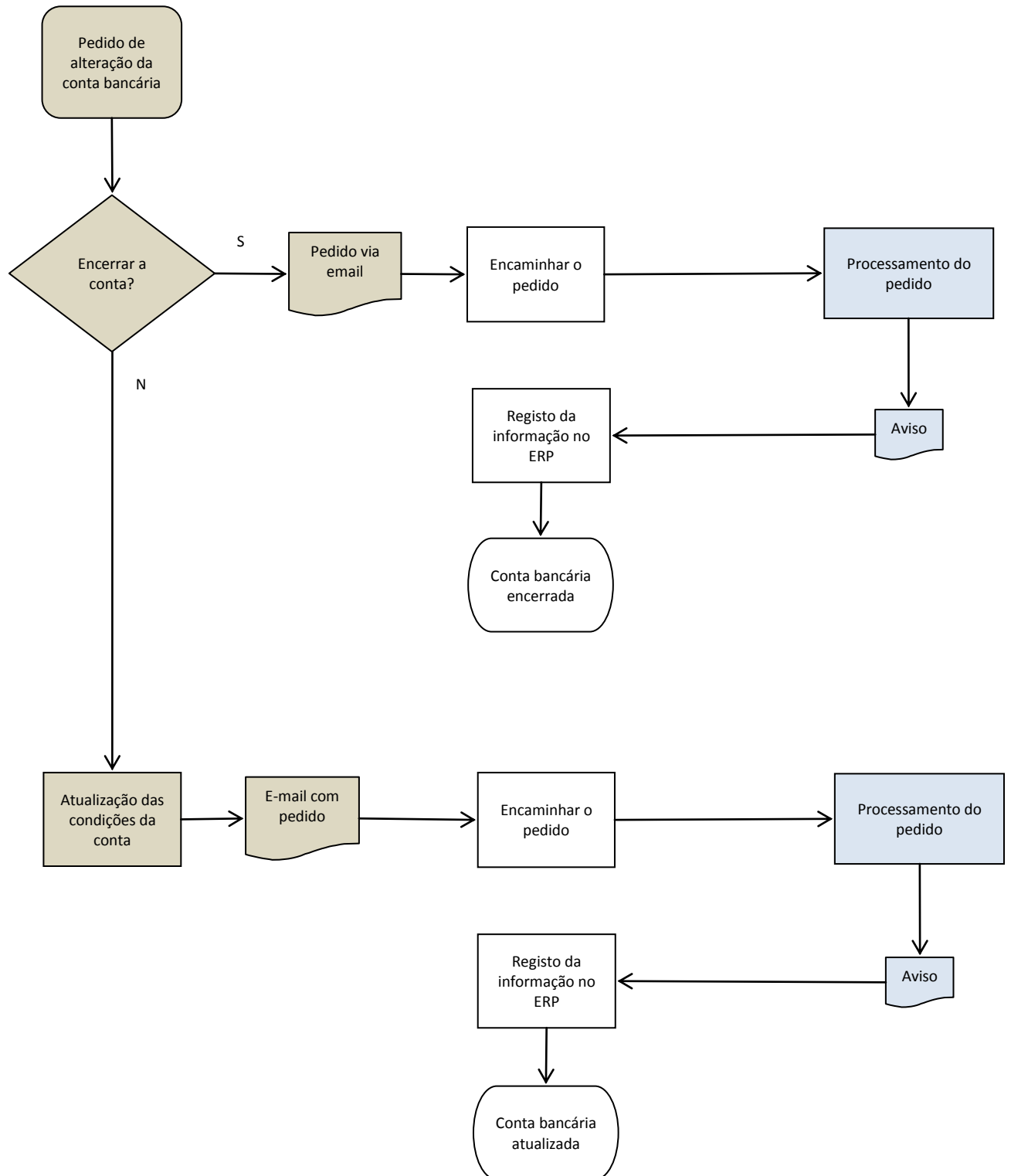
Atividade: Manutenção de conta bancária (motivada pelo banco)

Fonte: Elaboração própria



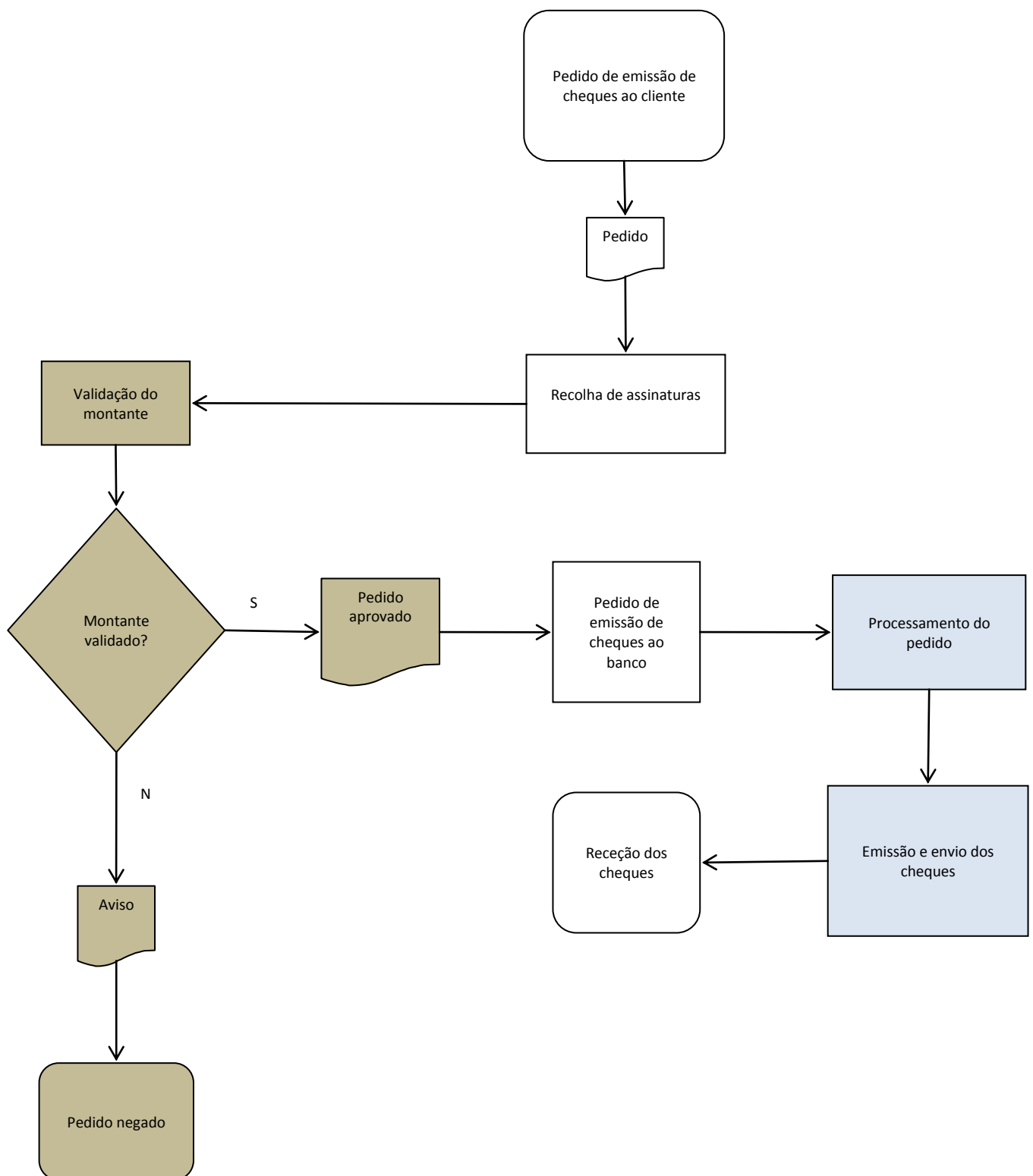
Atividade: Manutenção de conta bancária (motivada pelo cliente)

Fonte: Elaboração própria



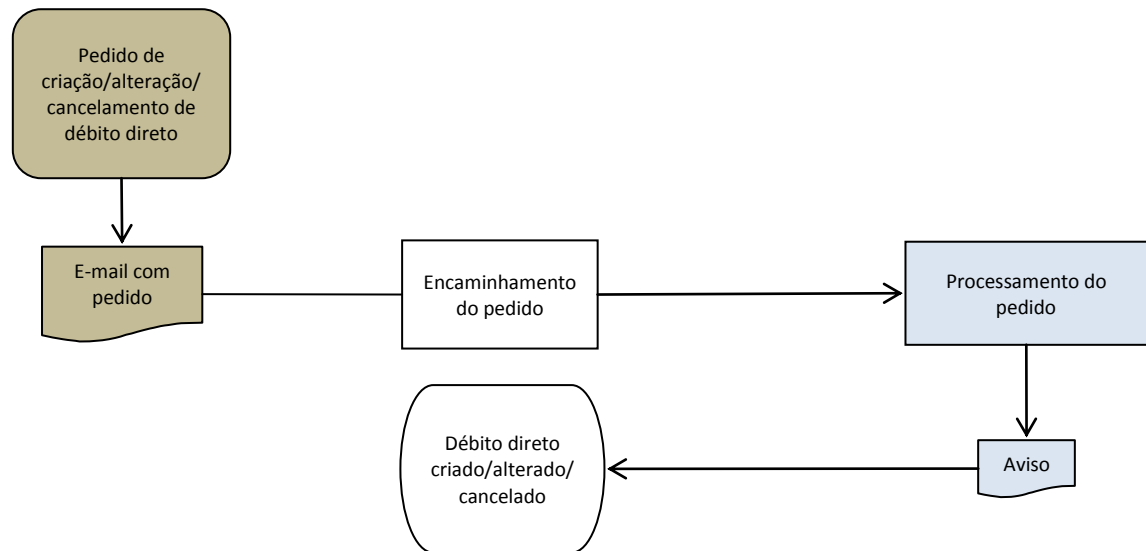
Atividade: Gestão de módulos de cheques

Fonte: Elaboração própria



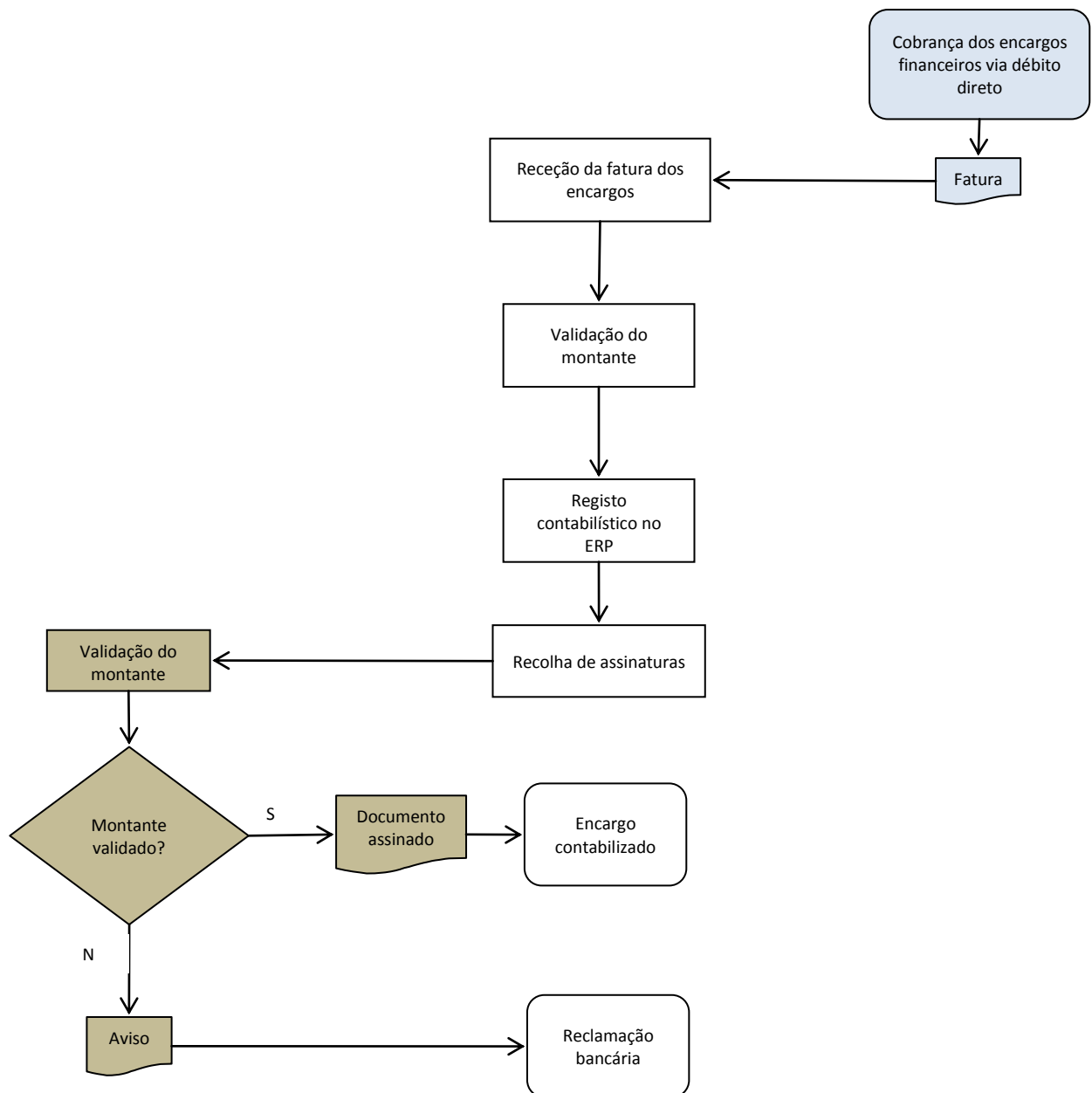
Atividade: Gestão de débitos diretos

Fonte: Elaboração própria



## Atividade: Contabilização de encargos financeiros

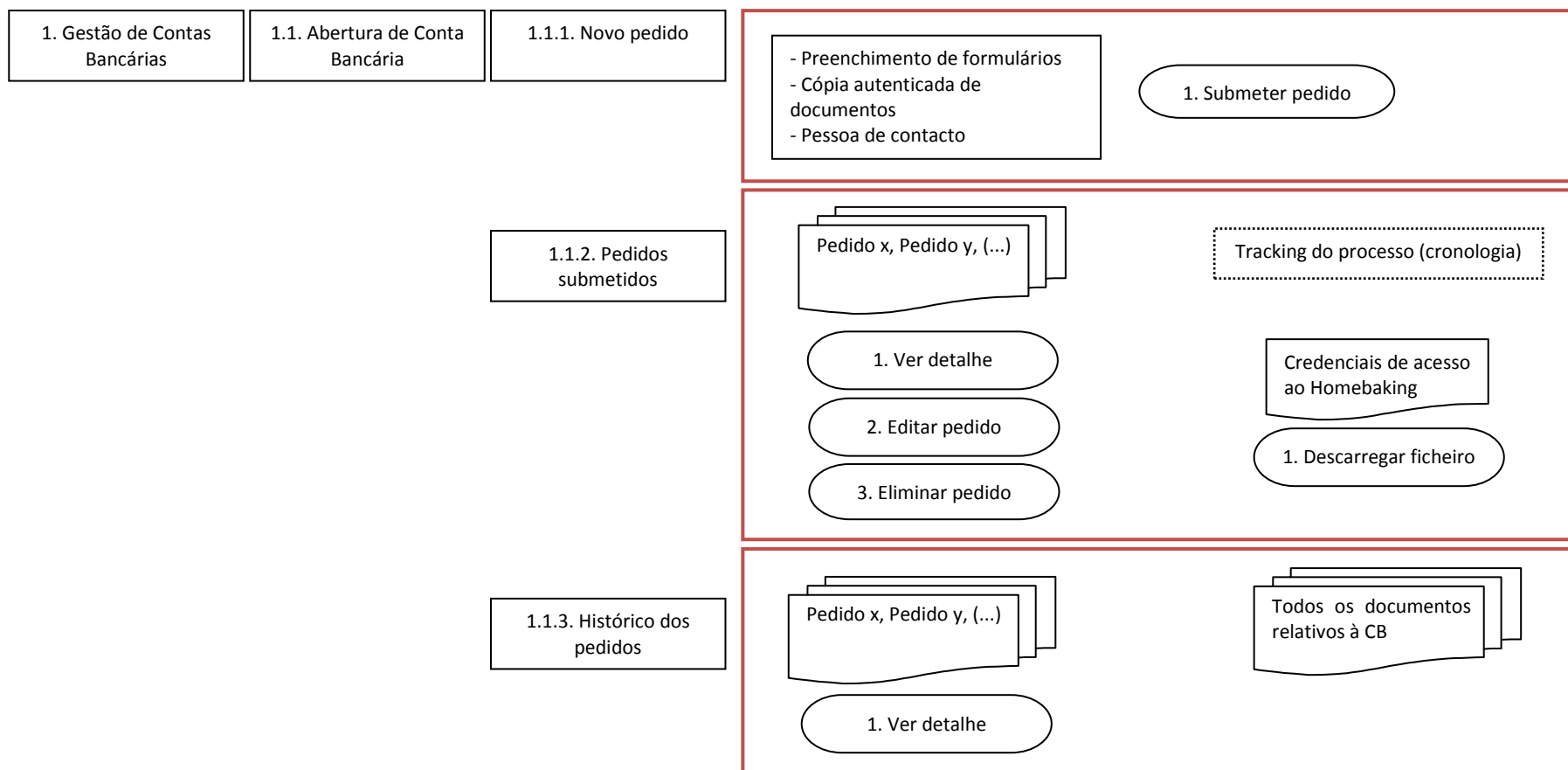
Fonte: Elaboração própria

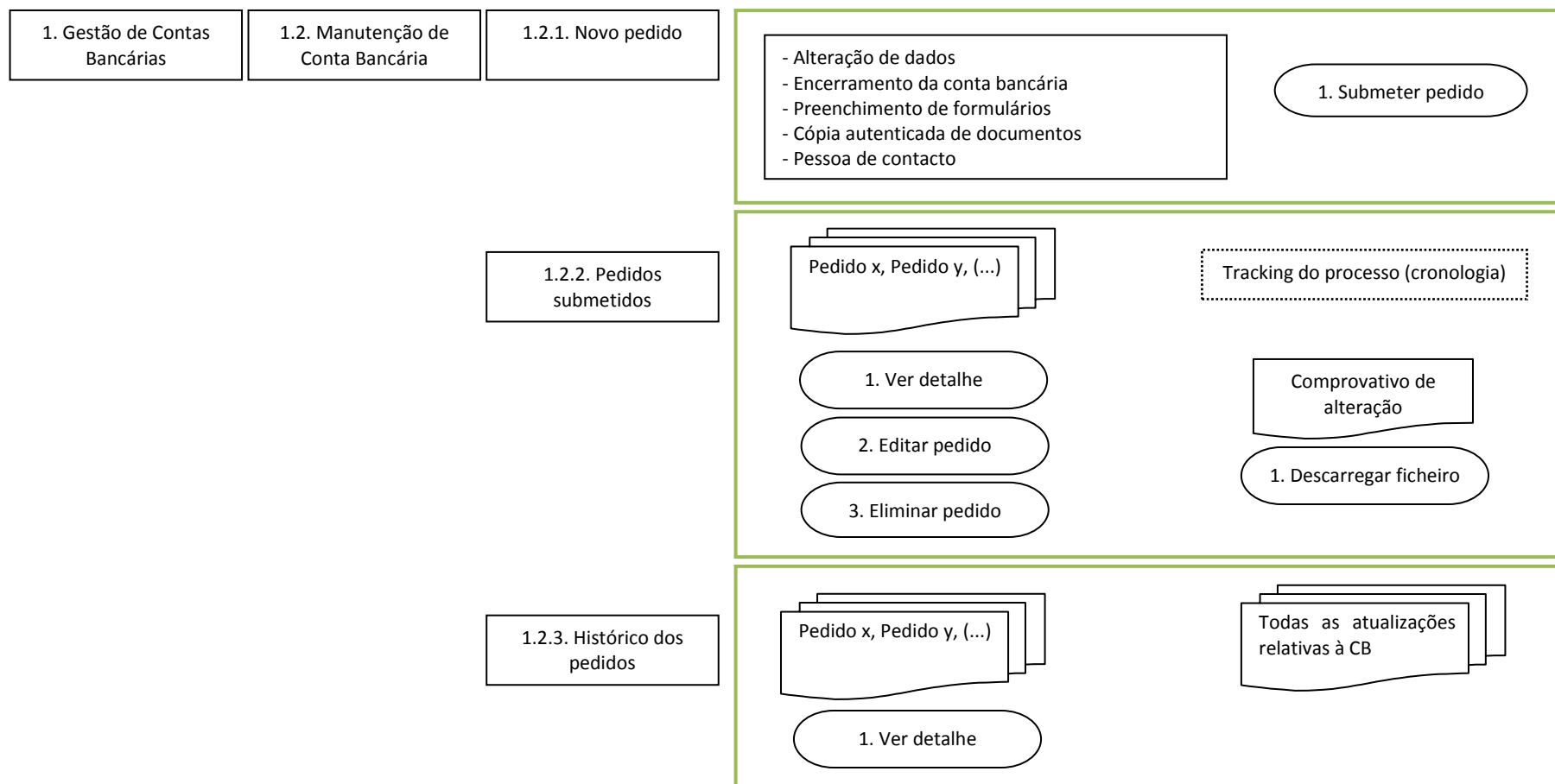


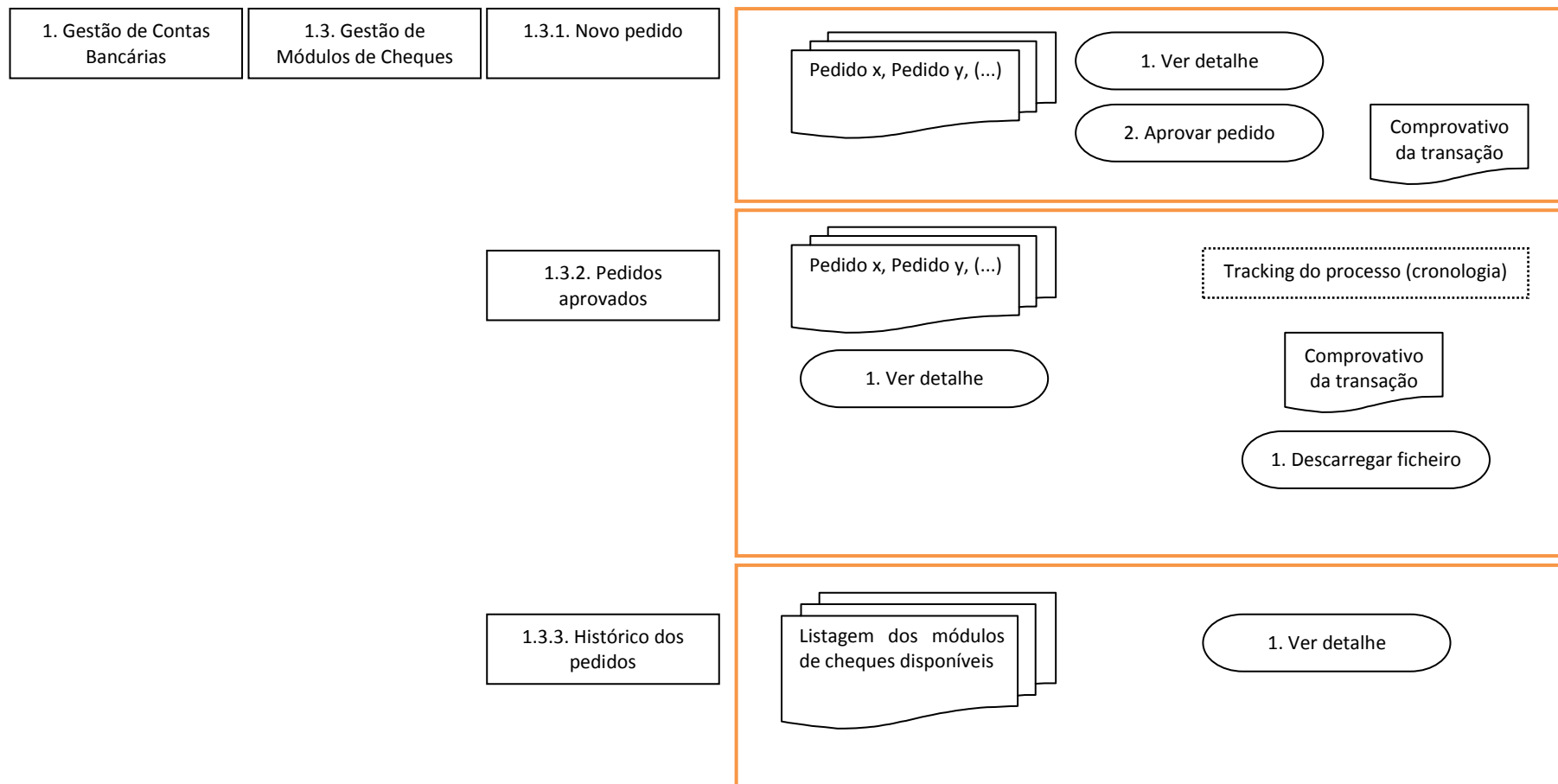


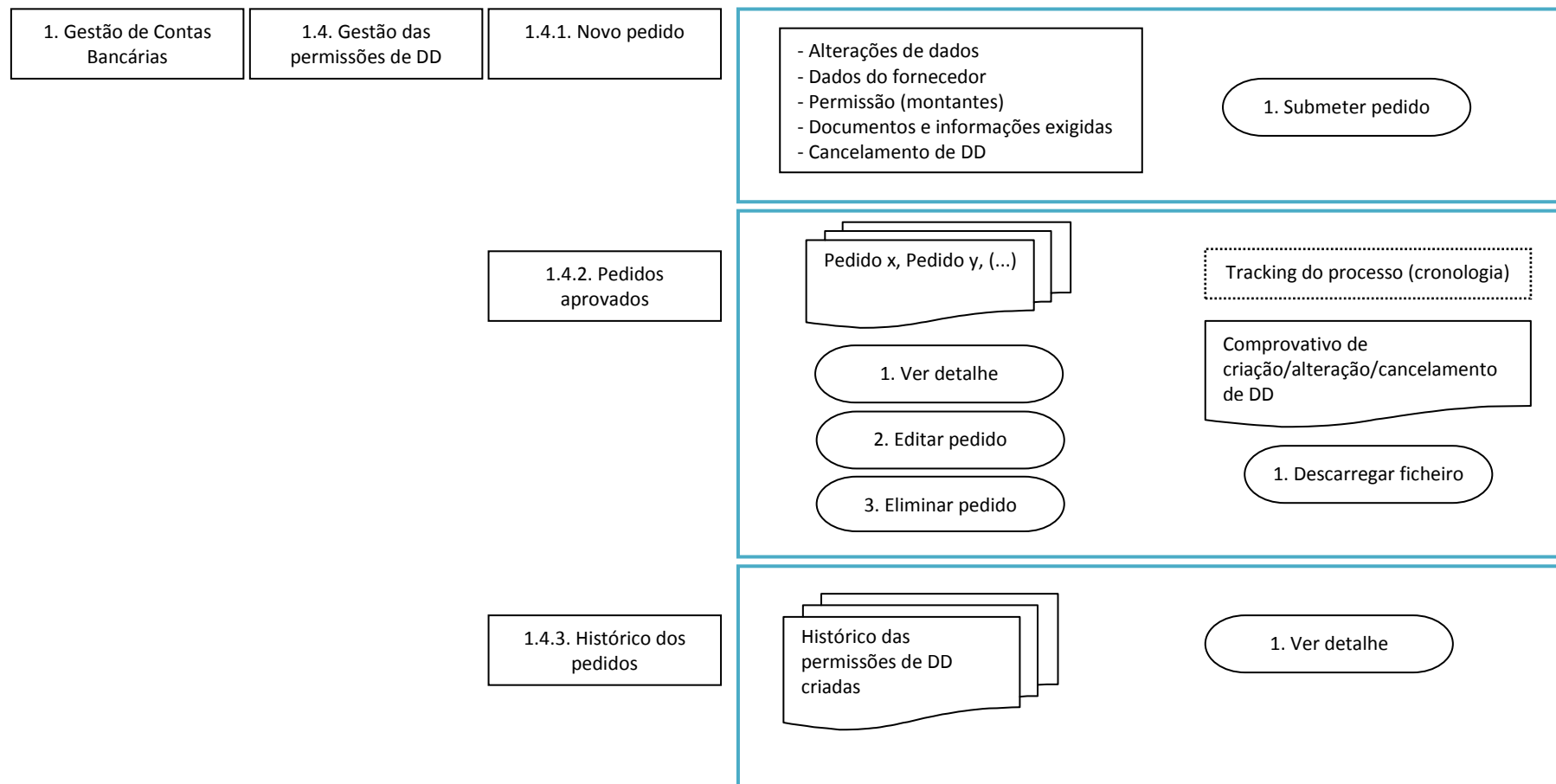
### Anexo III: Estrutura da ferramenta (CPM) do ponto de vista de utilização do cliente para as várias atividades da gestão de contas bancárias

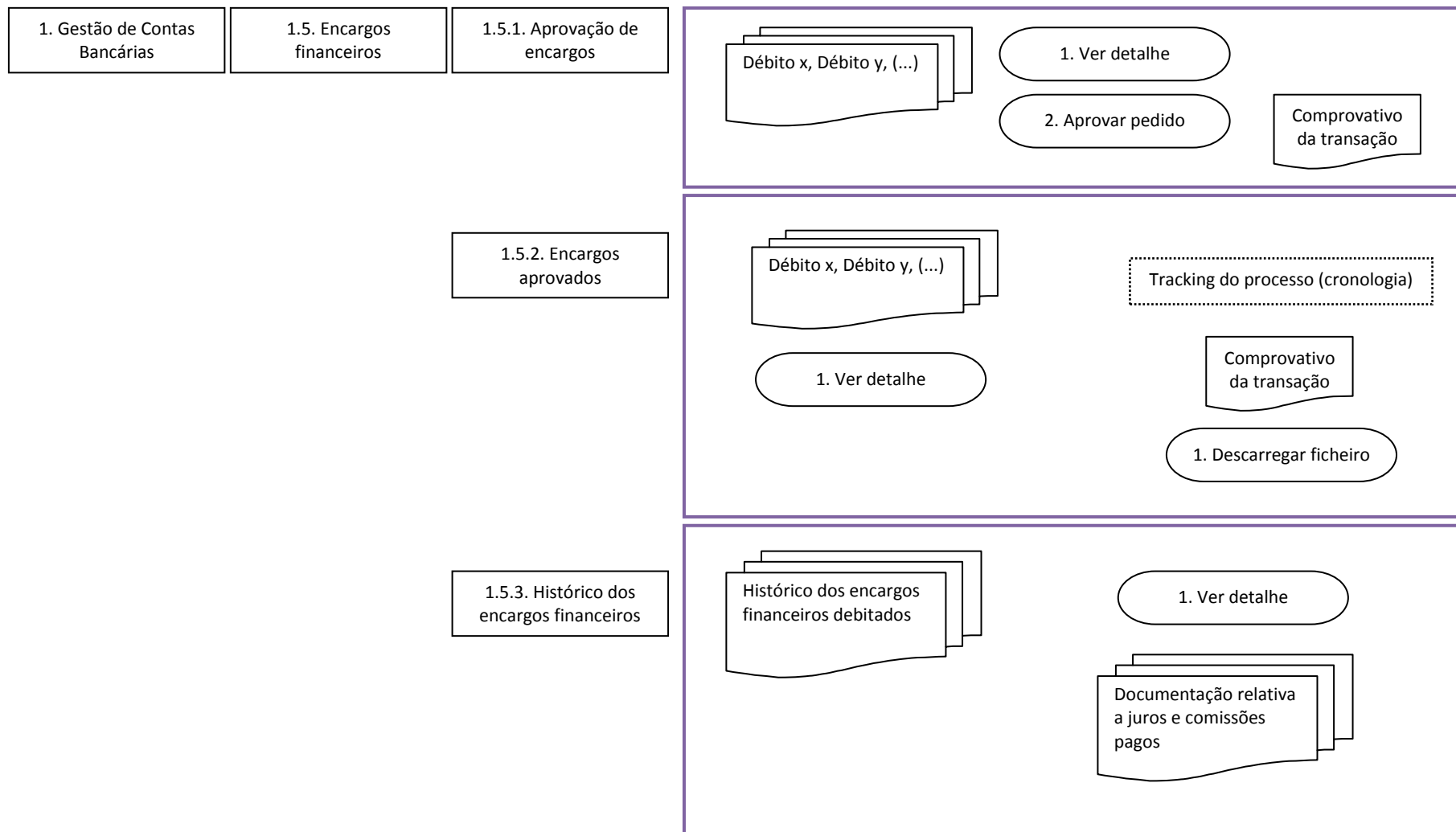
Fonte: Elaboração própria

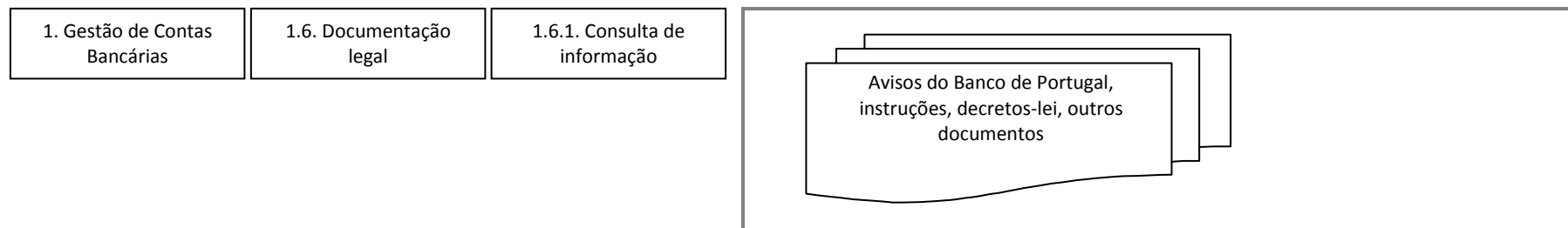












#### **Anexo IV: Levantamento de toda a informação/documentos necessários para a abertura de conta bancária**

Fonte: Ficha de Informação Normalizada (FIN) das várias entidades bancárias parceiras da empresa A

Informação relativa à empresa cliente
(1) Designação Social da empresa
(2) Nome abreviado da empresa
(3) NIPC (com fotocópia devidamente autenticada)
(4) Data da constituição
(5) Cartório
(6) Conservatória
- Local e número
(7) Capital Social
(8) CAE
(9) Objeto/ramo de atividade da empresa
(10) Natureza jurídica da empresa
(11) Escritura de alteração do Pacto Social (ou a sua publicação no Diário da República)
(12) Código da certidão permanente da empresa
(13) Certidão não-dívida da empresa (SS e Finanças)
(14) Declaração do IRC
(15) Contactos
- Email e telefone dos colaboradores em causa/da empresa
(16) Morada fiscal
(17) Morada de Correspondência
(18) Estrutura orgânica da empresa
- Nomes dos sócios/principais acionistas
- Conselho de administração
- Acta de nomeação dos corpos gerentes
- Outros Titulares de Órgãos de Gestão/Detentores de $\geq$ a 25% do capital

- Participações estrangeiras na empresa (se aplicável)
- Participações financeiras noutra empresa (se aplicável)
- Auditores e Revisores Oficiais de Contas

---

(19) Escritura de constituição da sociedade no Diário da República

- Com o Registo de Constituição de Sociedade, e/ou
- Alteração do Pacto Social, e/ou
- Nomeação e cessação de funções de membros dos corpos gerentes

---

(20) Procuração daqueles com poderes para movimentar a conta (devidamente autenticada)

---

(21) Bens imóveis e veículos (descrição e valor)

---

(22) Compromissos (hipotecários ou outros)

---

(23) Referências (de preferência fornecedores ou cliente)

---

(24) Bancos e respetivas agências com que trabalha

---

(25) Nomeação e cessação de funções de membros dos corpos gerentes (se aplicável)

---

(26) Origem do património

---

(27) FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) (se aplicável)

---

(28) Assinaturas conforme BI

---

(29) Certificado de Registo Mercantil (abertura de conta não residente)

---

(30) Estatutos atualizados da empresa

---

### **Informação relativa aos administradores/representantes da empresa**

---

(1) Nome

---

(2) Dados do documento de identificação

- Cópia do cartão de cidadão (devidamente autenticada)
- Cópia de outro documento de identificação (se aplicável) que inclua:
  - a) Naturalidade e nacionalidade
  - b) Filiação
  - c) Data de nascimento

- Cópia do cartão do NIF (devidamente autenticada), caso não haja cópia do CC

---

(3) Habilitações literárias

---

(4) Estado civil



- Regime (se aplicável)

- Dados do cônjuge (se aplicável)

---

(5) Dados profissionais (profissão, vínculo, entidade patronal, morada profissional)

- Declaração comprovativa da entidade patronal (com menos de 6 meses)

---

(6) Titularidade de cargos públicos (se aplicável)

---

(7) Rendimento individual anual/líquido

---

(8) Contactos

---

(9) Morada de residência (incluir também a morada fiscal, se for diferente desta)

- Comprovativo de morada (com menos de 3 meses)

---

(10) Participações empresariais (se aplicável)

---

(11) Produtos e relações financeiras que tem contratadas (se aplicável)

---

(12) Posse de bens

---

(13) Perfil de investidor (se aplicável)

---

(14) Revogação da procuração (devidamente autenticada, se aplicável)

---

#### **Outras informações/documentos pedidos pelo banco**

---

(1) Ficha de assinatura (uma para cada conta)

---

(2) Informação incluída no relatório e contas

- Volume de negócios (e ano correspondente)

- Resultado líquido

- Total ativo

- Total passivo

---

(3) Questionário de Conhecimentos e Experiência (se aplicável)

---

(4) FIN (Ficha de Informação Normalizada) - Informação validada e assinada

- Designação do tipo de conta

- Moeda

- Meios de movimentação

- Comissões e despesas

- Outras condições

- Depósito inicial

- Finalidade da abertura da conta
  - Produtos e serviços associados
  - Regularidade de operações com o estrangeiro
  - Movimentação e condições gerais de depósito
- 

(5) Validação da ação por carta tem de incluir:

- Data de processamento
- Conta a debitar/creditar (pagamentos/cobranças)
- Número de registos
- O valor total do ficheiro

(Qualquer inconformidade levará ao cancelamento da transação)

---

## Anexo V: Nova estrutura dos processos inerentes à gestão de contas bancárias

Fonte: Elaboração própria

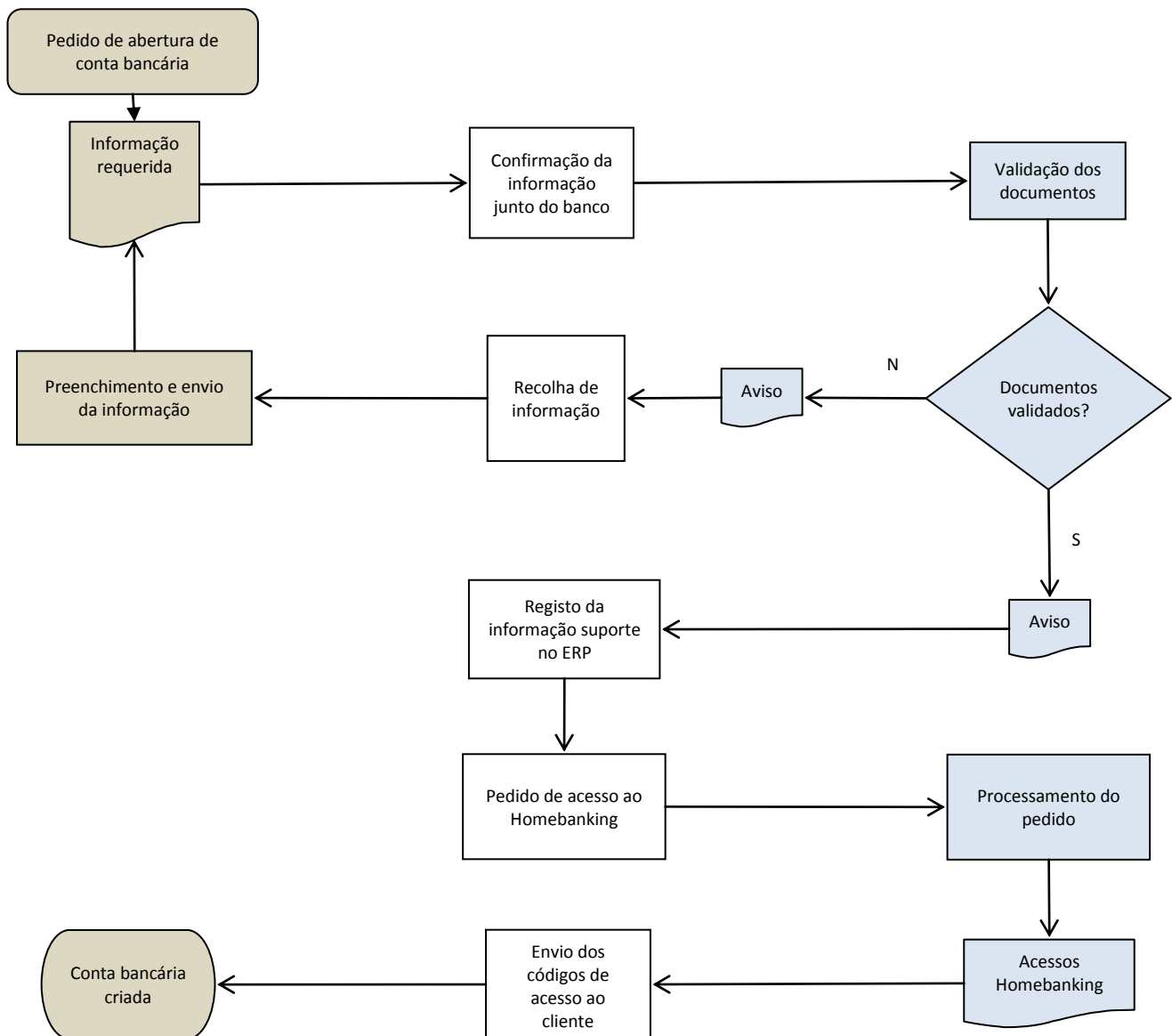
Atividade: CM   G C Tesouraria   GESTÃO DE MEIOS DE PAGAMENTO		
Tarefa	Detalhe	Possíveis motivos de atraso
Módulos de cheques	Envio do pedido de emissão de cheques ao banco através do homebanking;  Contacto com o banco;  Contacto com o cliente;  Contacto com outras UN;	Contacto com o banco;  Contacto com o cliente;  Contacto com outras UN;  Indisponibilidade de software/hardware;
Autorizações SDD e transferências permanentes	Receção do pedido do cliente (se aplicável); Criação de permissões de DD; Alteração de permissões de DD; Cancelamento das permissões de DD;  Contacto com o banco;  Contacto com o cliente;  Contacto com outras UN;	Contacto com o banco;  Contacto com o cliente;  Contacto com outras UN;  Indisponibilidade de software/hardware;
CM   G Prod. Financeiros   CRIAÇÃO DE CONTRATO INICIAL		
Tarefa	Detalhe	Possíveis motivos de atraso
Conta Bancária; Cartão de Crédito; Operações Intra-Grupo; Empréstimo Bancário/Obrigacionista; Leasing; Papel Comercial; Garantia Bancária; Fixação Cambial; Confirming a Fornecedores;	Receção/recolha de informação relativa ao contrato acordado com o banco;  Pedido de criação e tratamento de acessos/credenciais bancários;  Validação do contrato por parte do supervisor da UN;  Criação do contrato inicial no ERP;  Digitalização e arquivo da informação pertinente;  Contacto com o banco;  Contacto com o cliente;  Contacto com outras UN;  Contacto com outras entidades externas;	Recolha de informação/documentação;  Validação das condições contratuais;  Arquivo da informação pertinente;  Contacto com o banco;  Contacto com o cliente;  Contacto com outras UN;  Contacto com outras entidades externas;  Indisponibilidade de software/hardware;  (Outra);

CM   G Prod. Financeiros   MANUTENÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO CONTRATO		
Tarefa	Detalhe	Possíveis motivos de atraso
Conta Bancária; Cartão de Crédito; Operações Intra-Grupo; Empréstimo Bancário/Obrigacionista; Leasing; Papel Comercial; Garantia Bancária; Fixação Cambial; Confirming a Fornecedores;	Recolha de informação/documentação (se aplicável); Validação da informação; Modificação/atualização do contrato no ERP/físico; Digitalização de documentos; Contacto com o banco; Contacto com o cliente; Contacto com outras UN;	Recolha de informação/documentação; Validação da informação necessária; Análise/tratamento do contrato; Contacto com o banco; Contacto com o cliente; Contacto com outras UN; Indisponibilidade de software/hardware; (Outra);
CM   G Prod. Financeiros   PAGAMENTO E CONTABILIZAÇÃO DE ENCARGOS		
Tarefa	Detalhe	Possíveis motivos de atraso
Conta Bancária; Cartão de Crédito; Operações Intra-Grupo; Empréstimo Bancário/Obrigacionista; Leasing; Papel Comercial; Garantia Bancária; Fixação Cambial; Confirming a Fornecedores; Remessas Documentárias de Importação;	Validação dos montantes (debitados ou descritos na fatura); Emissão da transferência bancária/cheque; Criação do contrato LO; Lançamento do pagamento/transação; Passagem para a conta definitiva; Análise de saldos e partidas; Elaboração/emissão dos documentos bancários; Conferir a ordem de transferência; Contacto com o banco; Contacto com o cliente; Contacto com outras UN;	Validação de montantes; Dados bancários (erro/ausência); Erro na transferência (homebanking); Validação da ordem de transferência; Contacto com o banco; Contacto com o cliente; Contacto com outras UN; Indisponibilidade de software/hardware; (Outra);

## Anexo VI: VSM (to be) das várias atividades da Gestão de Contas Bancárias

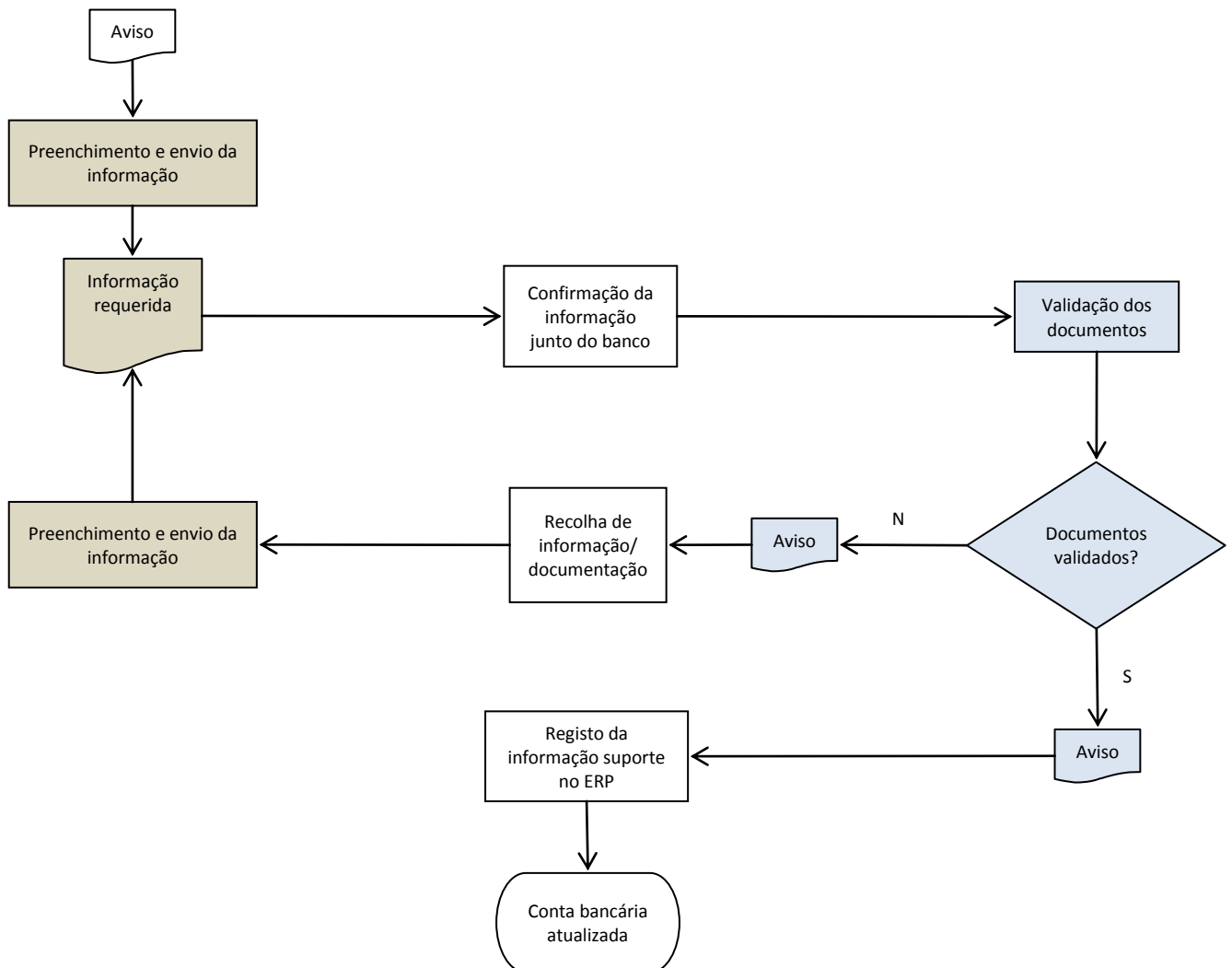
Atividade: Abertura de conta bancária

Fonte: Elaboração própria



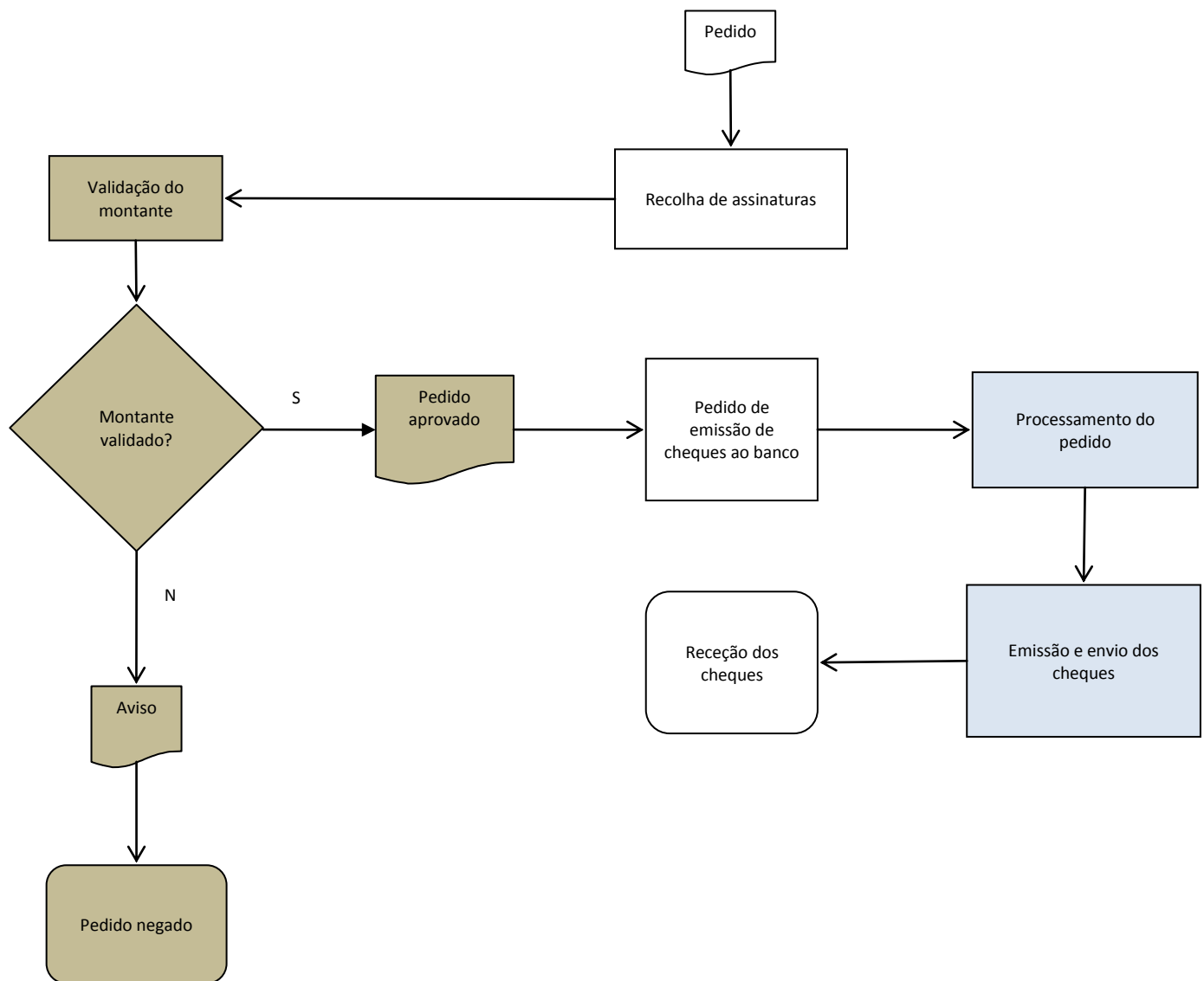
Atividade: Manutenção de conta bancária (motivada pelo cliente)

Fonte: Elaboração própria



Atividade: Gestão de módulos de cheques

Fonte: Elaboração própria



Atividade: Gestão de débitos diretos

Fonte: Elaboração própria

